فصل اول

عمومیات در رابطه به مدیریت(منجمنت)

تاریخچه مدیریت (Management Background)

مدیریت از اوائل نه بشکل علمی بلکه جنبه عملی داشت واساس آن را عملکرد اربابان،اشراف،نجبا،روحانیون ومالکان تشکیل میداد. به طور مثال زمانیکه انسان ها در طایفه زندگی میکردند کسی منحیث ارباب یا بزرگ طایفه به امور اجتماعی آن ها رسیدگی مینمود.چندین طایفه یک قبیله را تشکیل دادند وبازهم فردی منحیث ارباب در رأس قبیله قرار گرفت تا زمام امور قبیله ها را بدست گرفته زمانیکه درقبیله با هم درگیر یا منازعه میگردند این رئیس قبیله با مهارت های خود منافع قبیله خود را به دست می آورده بعدا زمام امور بدست کلیسا افتاد وپاپ مدیریت اجتماع را بر اساس مذهب واخلاق هدایت مینمودند تا اینکه عصر رنسانس یا روشنگری بعداز قرن 15 میلادی آغاز گردید. مدیران این عصر با مطرح ساختن شخصیت خویش وفداکاری درراه حصول اهداف خود زمام امور را بدست آوردند.

بعداز انقلاب صنعتی وپیدایش اداره های صنعتی وانتشار کتاب ثروت ملل توسط آدم ایسمت اسکاتلندی در 1776 تحول در چهره اداره ها بوجود آمد که مدیران قانونی به اساس اصول اداره عهد ه رهبری اداره را کسب نمودند .

پس تاریخ مدیریت شاهد سه نوع مدیران بوده است که اولی مدیران عنعنوی که براساس عرف وآداب بوجود آمده بود. دومی بنام مدیران شخصیتی معروف اند که در زندگی خود تلاش های زیادی را غرض کسب منافع وآرمان اداره بوجود آمده بودند وسومی مدیران قانونی اند که براساس اصول تقسیم کار واصل شایسته گی افراد انتصاب ویا انتخاب میشوند.

تاریخچه مدیریت علمی (scientific Management Background)

دراواخر قرن 19 میلادی تاریخ اندیشه های مدیریت به مدیریت علمی معروف است پدید آمد.

بنأ در این مکتب مدیریت تیوریسن ها ویا مهندسینی بودند که در مؤسسات صنعتی ودولتی کار میکردند ومهمترین مسئله توجه شان در مدیریت موثر بود.

ازدیدگاه بانیان این مکتب مؤثریت عبارت ازبالابردن سطح تولید وافزایش بازدهی اداره است که در اثر عملیات وتواسل وروش های علمی حل نمایند.

بنیانگذاران این نهضت ،فریدریک تایلور(1856-1915) در ابتدا کارگر عادی یک کار خانه بود. وی ضمن کار از را ه تجربه رشته مهندسی صنعت را فرا گرفت وبه سرعت ترقی کرد وبه سرمهندسی کار خانه رسید. وی مجموعه عقاید خود را در باره مدیریت در کتاب اصول مدیریت علمی درسال 1911 منتشر کرد.

عقاید وی در آن مورد بحث وجدل شدید قرار گرفت وبعداز آن نیز همیشه موضوع بحث های فراوان بود. ویژه گی های بارز مدیریت علمی از دیدگاه تایلور تأکید بر مدیریت درسطح عملیاتی، مطالعه علمی عملیه های کار به منظور تشخیص عوامل مؤثر برآن وکشف موثر ترین روش انجام کار است.

وی معتقد است که با اصول علمی مدیریت میتوان فعالیت های تولیدی را به نظم در آورده و کارائی را افزایش داد.

اصولی را که تایلور برای حل مشکلات مدیریت درسطح اجرائی پیشنهاد کرد،عبارت اند:

1. گسترش علم آگاهی از کار
2. انتخاب کارکنان برمبنای علمی وافزایش مداوم مهارت آنها
3. هماهنگ کردن علم کار با کارکنان که بر مبنای علمی انتخاب شده اند و آموزش دیده اند.

تقسیم منطقی کار ومسؤلیت آن میان کار کنان ومدیران که در آن مسؤلیت برنامه ریزی واداره دهی کاربر عهده مدیران است. مسئله مهم دیگری که تایلور به آن نیز توجه داشت انگیزه های فردی در محیط کار است.

بنظر وی انگیزه های کار درجه اول ناشی از شوق به درآمد اقتصادی است . از این رو، در نظام پرداخت معاشات تشویقی را مورد اهمیت قرار بدهد زیرا به عقیده تایلور ،مزد مستقیما با کمیت تولید رابطه دارد و مبنای فلسفی آن اندیشه بر این آموزه اقتصادی استوار است که انسان فقط با رفاه اقتصادی انگیزش پیدا میکند وچون رسیدن

بر رفا اقتصادی عمدتاً از طریق کار وتولید مسیر است . لذا نظام پاداش کمیت با زده ،افراد را به حد اکثر تلاش برای تولید بیشتر تشویق میکند . دراین میان تنها عامل محدود کننده کارائی وافزایش بازده خستگی جسمانی است که تایلور این مسئله را نیز در تعیین مؤثرترین شیوه انجام مورد توجه قرار داد.

پیام صنعتی مدیریت علمی آن است که کار آمدتر وعقلانی تر کردن اداره ها از طریق کا برد روش های علمی وبرنامه ریزی وطراحی وظایف اداری را امکان پذیرمینماید.هرچند منظور تایلور عمدتاً تاکید بر استفاده ازاین روش ها در سطح وظایف اجرائی است با وجود این رواج اندیشه او موجب شد که این روش ها در همه فعالیت های اداری کار برد پیدا کند. مدیریت علمی غالبا به دلیل نادیده گرفتن جوانب انسانی کار مورد قرار گرفته است.

مدیر کیست؟

مدیر در لغت به معنی اداره کننده و کار گردان میباشد و در اصطلاح مدیر شخصی است که مسولیت تنظیم نمودن عملکرد تیم خودرا به عهده دارد.

مدیریت علم است یا هنر؟؟؟

جنبه علمی مدیریت:

علم عبارت از کلیه معلومات جمع آ وري شده است که قابل تحلیل و تجز یه بوده و از آ ن نتیجه بدست اید .

ومدیریت نیز به معلومات ، قضاوت ، اصول و خرد نیاز دارد .

جنبه هنری مدیریت:

هنر عبارت از طرق و روشي است که میتوان توسط آن کار را به وجه احسن انجام داد .

و مدیریت نیز به مهارت تخنیکی و تکتیک نیاز دارد که باعث درک و انتقال معلومات میگردد.

مدیریت یا منجمنت چیست؟

منجمنت از سه کلمه Manage به معنی تنظیم نمودن و Men به معنی افراد و tactfully به معنی ماهرانه گرفته شده که مفهوم و اداره نمودن افراد به شکل ماهرانه میباشد.

یک دانشمند بزرگ مدیریت در قرن بیستم بنام ماری پارکر فولیت مدیریت را به مفهوم ”هنر انجام دادن کار ها توسط دیگران“ تعریف نموده است.

ویابه عبارت دیگر مدیریت، فرایند به کارگیری موثر و کارآمد منابع مادی و انسانی در برنامه ریزی ، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات، هدایت وکنترول است که دستیابی به اهداف سازمانی و بر اساس نظام ارزشی مورد قبول صورت میگرد.

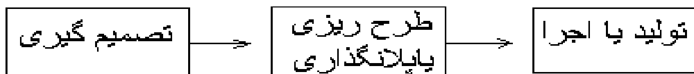
ویژه گیهای علم مدیریت :

با توجه به بحث فوق تفاوت علم مدیریت (بامدیریت علمی) تیلور آشکار میگردد . بزرگترین اختلاف آنها این است که در علم مدیریت بهره وری یا حاصل دهی تولید، ماشین و انسان، در درجه دوم اهمیت قرار دارد و آنچه در این علم بر ترشناخته شده است(طرح ریزی) مناسب است که مستلزم تشریح مشکلات موجود و تصمیم گری بطریق علمی جهت رسیدن به نتایج مطلوب میباشد. باید توجه داشت که تصمیمات به هرنحوی که باشند در اجرا تولید می توانند به بهترین صورت ممکنه تولید نماید. اما اصولاً تولید این کالاها با توجه به هدف های کار خانه بهترین حساب نیاید، یا اینکه تقاضا در بازار برای این کالا ناچیز باشد. بنابرین تصمیم اتخاذ شده در اصل نامناسب بوده در حالیکه اجرا آن به بهترین صورت ممکنه و با کمترین مصارف انجام پذیرفته است.

توجه اساسی (علم مدیریت) به اخذ تصامیم صحیح با توجه به روابط بین هدفهای مطلوب و امکانات موجود در سازمان می باشد و از نظر علم مدیریت و ظیفه اصلی مدیر و اداره کننده تصمیم گیری به روش علمی است.

علم مدیریت همچنان شامل روشها وتخنیک های کمی در حل مشکلات میشود و برای مشکلات ومسایل کیفی که قابل تجزیه و تحلیل با روشهای کمی نباشند نیز روشهای کیفی و جود دارد[1].

بطور خلاصه تعریف علم مدیریت ر امکن است بدین صورت قالب بندی نمود



[1] ـ محمد جواد، اصغرپور. **تصمیم گیری و تحقیق عملیات در مدیریت** . تهران: انتشارات دانشگاه سمت. سال 1368. صص 7-9.

اصول مدیریت:

برای پیاده کردن اصول وشیوه مدیریت طریقه وروشهای ذیل بکار گرفته شده است.

1- وحدت فرماندهی در تمام امورات.
2- حیطه نظارت.
3- تشابه وظایف.
4- تفویض اختیار.
5- مبادله اطلاعات.
6- استفاده از ستادوصف[2].

به عباره دیگر برای اصول مدیریت شیوه های ذیل بکار رفته است.

1- بررسی و اندازه گیری زمان دقیق هرجز کارو تعین نحوه انجام آن.
2- تخصیصی کردن کارها در سازمان و ایجاد سرپرستی های جداکانه.
3- استاندرد کردن کلیه ابزار و وسایل کار وتعین بهترین شیوه استفاده ازآنها.
4- تهیه و شرح وظایف هریک از کارکنان.
5- تنظیم سیستم پرداخت حقوق و دستمزد متناسب و باکیفیت برای کار کنان

به نظر تیلور منافع کار گران و صاحبان کار بایکدیگر مغایرتی ندارند بلکه در یک راستا می باشند. و کلید افزایش مهارت کارگران، استفاده از مدیریت علمی است که بر اساس آن میتوان میزان تولید هر فرد را افزایش داد و در نتیجه هم مزد بیشتری به کار گران پرداخت وهم سود بیشتری عاید صاحب کاد نمود[3].

علاوه بر تیلور دانشمندان دیگری نیز در تکامل و شکل گیری مدیریت سهم داشته اند که از جمله آنها هنری فایول (Henry fayl) 1841 -1925 و فرانک گیلبرت (frank. Gilbert) 1868 -1924 است.

---

[2] ـ مهدی، ماحوزی. **فن رهبری کنفرانس و اداره جلسات**. تهران: انتشارات اساطیر. چاپ اول. سال 1371. ص 19.

[3] ـ تیلور مدیریت (ابتکار و پاداش) را بهترین نوع مدیریت غیر علمی دانسته و آنرا مدیریتی میداند که در آن کار کنان بیشترین ابتکار خود را به خرچ میدهند و در عوض مبلغی اضافی به عنوان پاداش از صاحب کار دریافت می کنند.

هنری فایول در سال 1916 کتاب خود را بنام (اصول فن اداره) در رابطه با مدیریت سازمان ها اداری نوشت. وی توجه خود را به مشکلات مقامات بالای مدیریت معطوف داشت. او که خود مدیر عامل یک شرکت بزرگ تولید ذغال سنگ و متالوژی در فرانسه بود اولین کسی است که اصل تفکیک و ظایف را مطرح کرد. فایولfayol مبتکر سازمانی است و برای هر سازمان شش وظیفه اساسی را قایل شده است که عبارتند از : امورفنی، امورتجارتی، امورمالی، اموردفاعی، امور حسابداری و امور اداری.

فرانک گیلبرت از پیش گامان (حرکت سنجی) است بدین معنی که تمام امورات ان مطابق اخذ پلان به پیش برده میشود. وی روشهای متعددی برای تجزیه و تحلیل کارها پدید آورد که جریان کار ساده ترین نمونه آن است. که این جریان به پنج عنصر اصلی تقسیم میشود که عبارتند از عملیات، حمل ونقل، بازرسی، انبارداری و تحویل[4].

وظایف مدیریت : بطور فشرده وظایف مدیریت قرار ذیل ذکرگردیده.

1- پلانگذاری و برنامه ریزی.
2- سازماندهی.
3- تعین هدف وروش.
4- رهبری خردمندانه.
5- اتخاذ تصامیم معقول و درست در تمام عرصه ها.
6- استفاده از ارتباطات.
7- دستور دادن.
8- هماهنگ ساختن.
9- کنترول و نظارت[5].

شرایط مدیریت

الف- شخصیت سازی: این عامل را می توان از نقطه نظر قدرت فکری، مهارت و به کار بردن قوای تفکر قضاوت و استدلال صحیح مورد توجه قرار دارد. هرگاه مدیر ازیک طرز تفکر قوی که مبتنی بر شناخت واگهی ها لازم بر خوردار

باشد، می تواند در ایجاد روابط انسانی با همکاران وزیر دستان مؤفق شده و در ضمن خود را مانند سایر همکارانش یک انسان بداند.

هرچند ساخت وجود انسان ها و افراد متمایز است. بااین وصف نمی توان در مورد ذاتی بودن خصیصه های مدیریت اظهار نظرکرد. ولی موجودیت بعضی از خصایص قوی که امکان عمل مدیریت را برای فرد آسان میسازد قابل اینکار نیست.

لذا لازم است در انتخاب داوطلبان مقام مدیریت مورد توجه قرارگیرند. ذکر انواع حصوصیاتیکه فرد مدیر را در کار خود مؤفق سازد امری است بس دشوار. اما با توجه بر مقایسه های انجام شده در باره مدیران از نظر موفقیت یاشکست آنان در اجرا امور می توان پاره ای از خصوصیات فردی را که مؤفقیت مدیران را موجب میگردد بطور مختصر ذکر نمود.

1- قدرت تدبیر: پیش بینی مشکلات سازمان را موجب شده و منجر به نقشه کشی جهت تضعیف آن مشکلات در اینگونه موارد میشود. در ین صحبت تفکر و سرعت عمل در اجرائی تصمیمات اتخاذ شده مورد توجه قرار میگیرند. انجام مشورت بادیگران اجرا تصمیمات اتخاذشده را بهبود میبخشد.

2- جرأت انتقاد از خود (انتقاد پذیر بودن) بد ین معنی که فرد مدیر جهت بهتر سازی روش کار خود، به انتقاد از خود پرداخته و از سایرین نیز انتقادات سازنده را بخواهد درین صورت ضمن تصحیح خویشتن با تنفید درست از دیگران سازمانرا به سازندگی سوق دهد.

3- جرأت اجرائی مصوبات و مقررات سازمان: یعنی مدیر با جرأت به اجرای مصوبات، مقررات سازمان مربوطه و اموریکه هدف موسسه را براورد میسارد، اقدام کند اگر نظر دیگران را در باره موضوع میخواهد بداند، بهتر است که قبلاً در باره آن موضوع خاص ، خود طبق مقررات تصمیم اتخاذ نماید سپس از افراد سوال کند نه از دیگران جهت اجرائی امری رأی و تصمیم بخواهد.

لازم به یاد آوری است رأی گیری و مشاورت صاحبنظارن سازمان در اموریکه خارج از موضوعات، مصوبات و مقررات سازمان هستند الزامی است.

4- متعادل بودن: در این مورد لازم است که فرد از حس قضاوت غلط و عقده های روانی که ناشی از امیال و خواسته های خود به دورباشد، چه در غیر اینصورت اوهمیشه جهت ارضائی خود به ستیزه جوئی و خود خواهی دست زده و بجای تحکیم روابط انسانی در حوزه مدیریت ، زیربنائی آنرا لرزان میسازد.

5- با استقامت و محکم بودن : بدین گونه که شرایط و مشکلات مدیریت و گه گاه عدم بر آوری بعضی از هدف ها نتواند فرد مدیر را به زانو در آورد. پافشاری واستقامت در برابر مشکلات از خصوصیات بارز مدیر بوده ولی نباید از خاطر بدور داشت که بعضی از اوقات ، باتوجه به برخی ازجهات که منافع سازمان ایجاد نماید، باید اندکی جانب انعطاف که فرد را از رسیدن به قضاوت یک جانبه باز میدارد رعایت شود.

6- ثبات همت در اجرأ برنامه و پلان: بدین طریق که فرد مدیر در اجرا امور زمان بندی شده که بر آورد هدف را میسر میسازد قوأ را منسجم کند. در این مورد مدیر باید، بدون اضافه نمودن زمان و یاتغیردادن آن امر مورد نظر را تعقب کند وتا اتمام آن به مثابه تنیس بازیکه چشم خودرا از توپ بر نمیدارد، موضوع را از نظر دورنکند.

7- خوشروبودن: خوشروی بودن وشادابی مدیریت، موجبات روحیه قوی را در سازمان فراهم میسازد که خود زنده بودن سازمان را دامن میزند و موجب مستحکم شدن سازمان یا موسسه میگردد.

8- قضاوت صحیح و درست: قضاوت است که متکی بر میگویند نباشد، بلکه درستی یا نادرستی موضوع مستلزم بررسی در آن مورد است. بررسی مسایل جهت قضاوت صحیح آنها اگر متکی برکشف حقیقت باشد مستلزم مدیریت است.

ب – دانش مدیریت: دانش مدیریت باید تلفیقی از آگاهی های بخصوص از مواردی که سازمان برای آنها بوجود آمده و اموریکه در رابطه به خود فن مدیریت است باشد.

براورد این منظور نظر از طریق آموزشهای لازم برای مدیریت کاملاً ضروری است . بدین جهت گماردن فرد بی اطلاع در رأس یک موسسه، کاری است، عبث ولی قبل از ایجاد آموزشهای کلی مدیریت، لازم است که داوطلبان مدیریت را ازکلیات مسایلیکه در رشته بخصوص از مدیریت سازمانی با آن مواجه خواهند شد آشناسازند. تحقق این هدف با شناخت فرد ازهدف ها، چراو چگونه ایجاد یک موسسه در رابطه است. برای مثال: نمی توان فرد آشنابه فنون مدیریت را قبل از دادن آموزش بخصوص از امر تعلیم و تربیت. در رأس یک سازمام اموزشی قراردارد.

پس از آگهی لازم مربوط به یک سازمان بخصوص، آموزش های فنون مدیریت که می توان آنها را در کلیه مقامات مشترک دانست باید داده شوند. این آموزش را میتوان بشرح ذیل خلاصه کرد.

1- اطلاعات اداری: هدف از اطلاعات اداری، آگهی از موازین و مقررات مربوط به سازمان است که موجب میگردد، مدیر با استفاده از آن اطلاعات در اتخاذ تصامیم و پلانگذاری موسسه مؤفق باشد شناخت موازین ، مصوبات، آئین نامه، موجبات تسهیل فرماندهی را در امر مدیریت فراهم ساخته و امکان دستورات را با تجزیه و تحلیل های کامل بوجود میآورد. چه غالباً ملاحظه میگردد که مدیران به علت عدم اطلاع از مصوبات دستورات غلطی صادر نموده و در نتیجه ایجاد اختشاش و عدم اطمینان کار کنان را نسبت بمدیریت فراهم میسازد.

2- اطلاع فنی: برهر مدیر سازمان لازم است از فعالیت هایکه در یک سازمان جریان دارد اطلاعات کافی داشته باشد. بطوریکه روشن است، این بنابه نوع فعالیت در حوزه مدیریت تغیر میابد. برای مثال، لازم است مدیر امور مالی از امور بودجه بندی، حسابداری، توجه قوانین مالی، مالیات و چگونگی پرداخت هاآگاه باشد.

3- اطلاعات روان شناسی: مدیر که نقش هادی و فرمانده را دارد، لازم است قدرت کار باسایرین را در تمام سطوح مختلف داشته باشد. منظور از ایجاد انگیزه در کار کنان است. در حوزه مدیریت چه تولیدی باشد و چه آموزشی اکثرعوامل انسانی و جود دارد که بدون توجه برآنها نمی توان محیط مدیریت را صفأی بخشید پس بر مدیر لازم است گاهی کار گر یا کار مند را تشویق و زمانی هم تقدیر نماید بکار گیری روش های متأثیر از شناخت روان شناسی، می تواند در مورد اعمال کار کنان طبق یک قضاوت صحیح اتخاذ تصمیم سریع را برای او تسهیل کند. شرایط مشروح لازم مدیریت است که قسمت مربوط به دانش مدیریت میتواند از راه آموزش ایجاد شود. ولی آموزش وقتی میتواند کار برد داشته باشد که فرد آموزش دیده مدتی زیر نظر مدیران مؤفق و مجرب به آموزش عملی پرداخته وهدایت شود. بدین جهت است که جنبه عملی حرفه مدیریت، مورد اهمیت قرار گرفته و پرورش مدیران آینده در یک سازمان با ارشاد مخربین در امور سازمانی و مدیران با سابقه از ضروریات آن است.

9- سبکهای مدیریت: انتخاب روش مدیریت از طرف فرد مدیر یاخواست سازمان، مؤفقیت سازمانی شخصیت فرد مدیروغیره بستگی دارد. هر اندازه دستورالعمل های سازمان محدودیت برای فرد مدیر ایجاد کند در واقع سبک مدیریت اورا قبلاً تعین نموده است. در چنین حالتی فرد مدیر از اعمال نظر و بکار گیری ابتکارات فردی بدور خواهد ماند. علاوه براین هر آینه در امر مدیریت دستورات و موازن سازمان دخل و تصرف ننمایند. امکان دارد که موقعیت زمانی از نظر بحرانی بودن واضاع جوی جامعه ای که موسسه در آن قراردارد ویا موقعیت خاص که در خود سازمان یا در خود

دستگاه حاکم است. در تعین روشهای مدیریت و بکار گیری امکانات دخالت تام نمایيند. ولی در هر دوحالت در نحوه استنتاج از پدیده های ناشی از خود سازمان یاموقعیت زمانی آن، شخصیت فردی مدیر دخالت بسزائی دارد. که نمیتواند در انتخاب راه اعمال مدیریت و بکارگیری امکانات مادی و نیروی انسانی سازمان بی تاثیر باشد.

باتوجه به آنچه که شرح داده شد میتوان گفت که سبک های مدیریت در هرصورت از روش پیروی میکند که میتوان اقسام آنرا یاد آورنمود.

1- مدیریت هدف گرا: دراین نوع سبک یاروش مدیریت، مدیرسعی میکند بهرشکل که باشد هدف سازمان را برآورده ساخته و بدون عطف توجه کامل به روابط انسانی بین اعضای در سروسامان دادن به امورجاری سازمان کوشش نماید. پس لازمه رسیدن به این منظور این است که مدیر در رآس سازمان فرد مطلق العنان بوده وبه تنهائی مسئولیت طرح و پلانگذاری، نظارت براجرأی برنامه هاو کنترول آنهارا بعهده بگیرد. دراعمال این نوع مدریریت منظور نظر موفقیت در ازدیاد بازدهی عوامل تولید میباشد.

اولاً نواقص این نوع مدیریت این است که ابتکارات فردی اعضا را تضعیف نموده و آنهارا همیشه وادار به کار کردن میسازد.

ثانیاً تنبهات انقباظی را رواج داده و خود علل نارسائی ها میگردد. در چنین مدیریت به عضو چون مهره یکه تا زمان فرسایش مورد استفاده است توجه میشود.

اعمال چنبن مدیریت نمی تواند سازمانهای اجتماعی، بخصوص سازمانهای آموزشی را که جهت رفع نیاز های جمعی بوجود می آیند بار ورسازد.

2- مدیریت عضوگرا: در این شیوه مدیریت ، رضایت اعضا بیش از هرچیز مورد توجه است. ولی نظر به اینکه برآورد هدف، بابکار گیری نیروی انسانی موجود در سازمان نیز مورد توجه است. لزا این گونه مدیریت سعی دراد که با ایجاد ر ضایت باطنی در کار کنان به انگیزه انجام امور محویله در آنها بپردازد. تشویق و ترغیب کار کنان در انیگونه مدیریت مورد توجه است.

فرمان دادن به افراد باتوجه به ابتکارات آنها جهت انجام امور، بارهنمائی های از طرف مدیریت جایگزین شده و کمک به آنها مد نظر قرار میگیرد.

سازمان برخوردار از مدیریت عضوگرا از صمیمیت برخوردار است. بطوریکه مشهود است. لازم ایجاد محیط گرم و دوستانه، تشکیل اعضاسازمان در قالب گروه میباشد. رسیدگی و اقدامات به ناراحتی های رفاهی. ایجاد شرایط بهتردر سازمان در سرلوحه برنامه مدیریت عضو گرا قراردارد. از اینروکه در این روش یاسبک

مدیریت ار تقای فرد از نظر خود سازی، هرچند منافع سازمان در برنگیرد از اهمیت فوق العاده برخوردار است.

3- مدیریت سایه نما: در این نوع مدیریت، فرد مدیر و ظایف اعضأرا به آنها ابلاغ نموده و در چگونگی اجرائی آن وظایف کاری ندارد. سعی میکندکه کارکنان سازمان را بحال خود بگذارد بدین جهت گه گاه سایه وار از بالای سر آنها گذشته و اثری از خود بجای نمی گذارد.

بدین طریق تمام وظایف مدیریت را که ارائه طریق کار کنان و سوق آنها در جهت صحت اجرا برنامه هاست بدست فراموشی می سپارد.

ولی مدیر باید بخاطر بقائی حیات خود لازم است در راه اجرا مصوبات سازمان یا نهاد کوشش نماید. بدین منظور در سبک مدیریت سایه نما، ابلاغ مصوبات و اخذ مدرک از کار کنان، در یافت و یا روئیت دستورات بوسیله آنها در سرلوحه وظایف او قرار دارد. تا اگر مورد باز خواست قرار گیرد بتواند بارفع تکلیفی که کرده است خود را تبریه نماید. در این نوع مدیریت بر آورد هدف جنبه های شخصی دارد.

چنین مدیران سعی ندارند که بر محیط کار خود مسلط شده و از مهر و محبت افراد بر خوردار باشند، هرچند که حفظ و حراست مقام خود را در سازمان خواهانند . ولی بر آورد این منظور شخصی را از راه دیگران دنبال میکنند. وخود چنین مدیرانی جز شکست نفع برای سازمان ندارد، چراکه به هیچ وجه نمی توانند، کار گروهی را هماهنگ نمایند. بدین جهت سازمان های متأثیر از چنین مدیریت های باشکست روبروشده و از بر آورد هدف هایشان باز میمانند.

4- مدیریت میانه رو : در اینطریقه مدیریت کوشش میشود که هدف و عضأ باهم متفقاً مورد توجه قرار گیرند بدین طریق که مثل مدیریت هدف گرا، منظور صرفاً افزایش بازدهی نیست. بدین منظور سعی میشود که تاناراحتی خاطر اعضأ سازمان فراهم نشده و باکوشش جهت ایجاد انگیزه در اعضأ هدف نیز حمایت شود. توجه بر این نکته روشن میسازد که در اینگونه مدیریت هدف افزایش نهایت بازدهی مورد نظر با ایجاد کمال رضایت کارکنان نیست. بلکه توازن بین رضایت اعضأ و مقدار کمی و کیفی بازدهی مورد نظر میباشد.

اعمال این نوع مدیریت لازم میدارد که اعضأدر طرح ریزی و تصمیم گیری مورد توجه قرار گرفته و طرف مشورت میباشند. این امر موجب میشود که فرد خود را مفید احساس کرده و در رابطه با وظیفه که سازمان به عهده او گذاشته، کوشاباشد.

بارعایت میانه روی، خطاها و سهل انگاریهای اعضأ در دفعات اول مورد اغماض قرار میگیرند. ولی تکرار خطأ طبق مقررات سازمانی موجب جزاست*بهتر سازی مدیریت:*

بنابر اصول و تیوری های مدیریت عوامل ذیل در بهتر سازی مدیریت نقش مهمی را ایفأ میکند که بدین ترتیب قرار ذیل شرح داده میشود.

1- توجه به روابط انسانی: انسان موجودی است اجتماعی که بازندگی در جمع، روابط او با همنوعان دائمی است. این روابط در میان گروه های کاری به علت موجودیت سلسله مراتب از ویژگیهای خاصی بر خوردار است. قرن حاضر فقط بوسیله تکنولوژی بسیج(منسجم) شده است از قرن دیگر متمایز نیست. بلکه پدیده دیگری چون توزیع شناخت ها در سطح جوامع و تأثیر آن در پیشرفت های بشری آنرا مشخص میسازد. هر اندازه یکه شناخت بشر بالامیرود به همان اندازه خواسته های مادی و معنوی او افزایش میآبد.

پیشرفت های بشری موجبات تغیرات عمیقی در روابط فردی با فرد دیگرو ملتی باملت دیگر را به بار می آورد. این تغیرات که در جامعه یکمقدار کاریکه کاملاً محسوس است لازم است که تجزیه و تحلیل آن مورد توجه مدیران قرار گیرد.

امروز با پیشرفت و دانش بشری، کیفیت روابط انسانی، بخصوص در سازمان که گروه ها در ایجاد و به حرکت در آوردن آن گردهم جمع شده اند کاملاً تغیر یافته است . تمدن های پیشرفته امروزی که برای نگهداری حرمت، شخصیت و تفکر انسانی پایگذاری شده اند خواهان یک همکاری آزاد و با ارداده از انسان ها هستند. توجه بر این امر برای انسان های جذب شده در کار جمعی شایان اهمیت است.

با توجه بر روابط انسانی پس از ظهور مدیریت بطور علمی نه تنها هدف خودرا در راه تزئید سود یابهره موسسات بکار برده، بلکه موجب شده است، انسانیکه باماشین و زندگی ماشینی محشور شده است مورد توجه قرار گیرد.

از این رو مدیریت سازمان ها به شناخت نیازهای مادی و روانی کارکنان خود دست زده اند. تابتواند بابکارگیری عواملی در رابطه با رفع نیازها بین انسانها افزایش یابد.

هدف از روابط انسانی این نیست که به تجزیه وتحلیل رویداد های بین افراد در انجام کارها و ایجاد ارتباط با همدیگر بپردازند. بلکه نظر این است که چگونه به ارتباطات انسانها می توان بهبود بخشید؟

بویژه چطور فضائی کار گروهی را مطلوب ساخت، تابدان وسیله انگیزه انجام کار در افراد افزایش یابد. برای روابط انسانی در موسسات آموزشی که تولید

مادی نمیکند بطور کامل نمی توان اصول و مقررات ذکر نمود و جهت موفقیت مدیران در این مورد دستور العمل های داد. ولی از راه هایکه بوسیله آنهامیشود به تحکیم روابط انسانی در انیگونه سازمانها کمک نمود. ایجاد انگیزش بین اعضأ سازمان را میتوان نام برد ولی از انگیزش چه مفهومی استنباط میشود.

2- انگیزش: انگیزش عبارت از تمام عوامل روانی و (آگاهانه و یاناآگاهانه) آماده کننده انسان با حیوان بمنظور تحقق بخشیدن به بعضی از اعمال یاگرایش به بعضی از هدف ها با توجه به مفهوم مذکوری می توان گفت دونوع انگیزش وجود دارد:

الف: دسته ای که آمادگی فرد را برای انجام عمل فراهم میسازند.

ب : دسته ای کشش فرد را بطرف هدف ها موجب میشوند.

در هردو مورد رفتاری از فرد بوجود می آید که منجر به عمل بر انگیخته شدن میشود عملی که اورا هدفی متصور است. این هدف نمی تواند بدور از هدف و نیازهای انسانی باشد که با الطبع در این میان نیازهای معنوی و مادی متفقاً شامل میباشد. و بر مدیریت لازم است، بمنظور برآورد هدف سازمانی در جهت برانگیخته شدن فرد بکار، در برآورد نیازهای او اقدام کند.

پس می توان مفهوم گرفت که زیر بنائی انگیزش می تواند نیازها باشد. نیازهای انسانی بصورت مختلف طبقه بندی شده اند که معروف ترین آنها عبارتند از :

1- نیازهای اولیه یاجسمانی: مانند نیاز به خوردن، نوشیدن، هوابرای تنفس کردن وغیره برای بقائی حیات.

2- نیازهای ثانویه یاروانی: مانند محترم شمردن افراد و اشخاص، مورد محبت واقع شدن اظهار و جود کردن وغیره هرچند در کنار عوامل انگیزش را که ذکرشد متغیرهای احساسی و عاطفی نیز در انسان ها وجود دارد که قابل پیش بینی نمی باشند، ولی چون انسان های برخوردار از سلامت جسمی و عقلی کمتر تابع احساسات و عواطف غیرمنطقی میشوند علاوه بر آنچه که شرح داده شد توجه برنکات ذیل میتواند روابط انسانی را در سازمان مستحکم ترسازد.

1) محترم شمردن حرمت فردی.
2) سعی در ایجاد فضائی مورد اعتماد.
3) کوشش در بهبود کیفیت محیط کار.
4) منطقی ساختن ساعات کار.

موجودیت روابط انسانی که از ویژه گیهای مختلفی برخوردار است بر اهمیت موسسات میفزاید.

3- ایجاد گروه مدیر یار (همکار مدیر) : یکی از عناصر در اعمال مدیریت صحیح ایجاد یک گروه مدیر یار متحد است.

گروهی که از اعضأ آن از قدرت کمک فکری، تقبل مسئولیت و قوه خلاقه بر خوردار باشند. اعضأ یک چنین گروهی لازم است موقعیت خود را احساس کرده و دارای حس همکاری و تقبل انتقادهای سازنده باشند.

لازم به یاد آوری است که هرگاه اعضأ ملحق بمدیریت کلی سازمان از خوش نامی و مزایای معنوی بر خوردار نباشند . نظربه اینکه کار کنان، منافع فردی خودرا در خطر می بینند نخواهند توانست یاور مدیر باشند. از اینرو در انتخاب اعضأ گروه مدیر یار نهایت دقت مبذول شود. بدین طریق که:

1) رهبران گروه های متشکیل در واحدهای مختلف امور اجرایوی بکار گماشته شوند.
2) اعضأ از راه انتخابات برگزیده شوند، نه منتصب مدیرباشند.
3) جهت انتخابات اعضأ تشویق به نامزدی شوند.
4) مدت همکاری منتخبین از مدت متوسط (2- 3 سال) بیشتر نباشد[6].

سیستم چیست؟

سیستم عبارت است ازیک مجموعه که از چندین جز مرتبط بهم تشکل یافته و یکجا با هم کارمی کند، طوریکه با ایجاد
نقص در یک جز، تمام سیستم متاثر میگردد اما از نطقه نظراداره و منجمنت سیستم عبارت از مجموعه ارگان ها و دیپارتمنت های مختلف داخلی یک سازمان میباشد که بخاطر رسیدن به اهداف مشخص پیروی نموده و یکجا با هم فعالیت می نمایند.

انواع سیستم

باز:

با محیط خارجی ارتباط دارد

بسته:

با محیط خارجی ارتباط ندارد

مودل سیستم باز

عامل

کارکنان
مواد خام
ماشین آلات
منابع مالی و غیره

پروسه تولید
صنعت
یکجا سازی
وغیره

محصول
محصولات و
خدمات

محیط خارجی

استراتیژی چیست؟

استراتیژی از کلمه یونانی stratagos که (stratos به معنی نظامی وago به معنی رهبری) اقتباس گردیده است.

ازنظر لغوی استراتیژی به معنی حیله، رزم آرایی و فن تدبیر جنگی معنی شده است.

استراتیژی عبارت از برنامه جامع، و کاملی است که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی سازمان تعین میگردد.

بعباره دیگر ستراتیژی عبارت از پلان جامع پالیسی ها وفعالیت ها جهت نیل به هدف کلی سازمان میباشد.

پلان چیست؟

پلان طرح قبلی است برای رسید ن به شکل منظم و سیمتماتیک.

پلان از لحاظ مدت زمان به سه نوع است:

پلان کوتاه مدت
پلان میان مدت
پلان درازمدت

تشکیل چیست؟

عبارت از تقسیم بندی وظایف، تعین حدود صلاحیت و مسولیت تعین روابط منطقی واحد ها و سلسله مراتب در یک اداره میباشد.

سه نکته ذیل در تشکیل حایز اهمیت میباشد:

تقسیم وظایف.

تعین و تثبیت حدود صلاحیت ها و مسولیت ها.

روابط منطقی واحدها.

پروژه چه است؟

پروژه عبارت از یکنوع فعالیت مشخص است که دارای آغاز و انجام معین میباشد طوریکه با تکمیل پروژه تشکیل آن از بین میرود.

در پروژه نیل به هدف مشخص باستفاده از منابع مشخص در زمان محدود مورد نظر میباشد.

مدیریت پروژه چه است؟

مدیریت پروژه عبارت از پروسه منظم پلانگذاری، سازماندهی ، هماهنگی، تطبیق وکترول میباشد که در جریان پروسه های فوق الذکر بخاطر رسیدن به هدف از منابع معین در اوقات معین استفاده بعمل میاید.

اداره چیست؟

اداره عبارت از یک نظام اجتماعی است که به اساس روشها و شالوده های خاصی بنا نهاده شده در آن عده کثیری از افراد به منظور رسیدن به یک سلسله اهداف نسبتا مشخص به انجام وظایف متنوع و دقیق مشغول اند.

درا داره پروسه قراردادن اشخاص در کنارهم، بخاطر ایجاد سهولت در کارهاو رسیدن به اهداف مشخص مورد نظراست تا در آن از منابع مختلف بشکل موثر و مثمر و استفاده بعمل آید و در نتیجه قناعت و رضایت جوانب ذیدخل برآورده میگردد.

تاریخچه اداره :

در مسیر تاریخ مطا لعات و تحقیقات زیادي شده است. زیرا اجـتماع ا نسان ها خود یک ا داره یا سازما ن اجتماعي است . فیلسوفان یونان قدیم در بیش ا ز دو هزار سال پیش ، مطا لعات و تحقیقاتي بسیاري در مورد فلسفه اداره ، به خصوص ا دا ره هاي اجـتماعي انجام داده ا ند . ارستو ادا ره ها را بر مبناي " زندگـي بهتر "

بررسي كرده و معتقد بود : هدف ا دا ره ها ميبايد به اساس ايجا د زندگي بهتر و مملو از آ رامش براي ا نسانها باشد .

ا فلا طون نيز در بررسي هاي خود ، انسان را عنصري كه تابع سازمان اجتماعي است ميداند. متفكران قرن هاي(17و 18) با ارائه نظريه " قرارداد هاي اجتماعي " يا " نگرش مدل هاي اجتماعي " براي ا داره ، گفتند انسان ذاتآ متجاوز است و براي اينكه اجتماع دچار بي نظمي نشود ، ميبايد تابع نظم و قا نون باشد بعد از اين مرحله فصل جديدي بنام دوران صنعتي در تاريخ تحولات اجتماعي ظاهر گرديد كه با ظهور آ ن دنيا دستخوش دگرگوني هاي بسياري گرديد. ا داره هاي اعظيم صنعتي ، توليدي و تجارتي به وجود آ مدند و مشكل ها و مسائل جديدي كه تا آ ن هنگام در تاريخ وجود نداشت ، به جلوه گري پرداختند كه اينهمه باعث شد تا نگرش هـــاي تازه پا به عرصه وجود بگذارد . دگرگوني هاي بسياري ا ز ين زمان به بعد به وقوع پيوست كه در سير تكامل فلسفه هاي ا دا ره مورد بحث قرار خواهد گرفت . اينک با پرداختن به مرحله رشد ا دا ره ، بتدريج و به طور مفصل ويژه گي مكتب هاي ا دا ره را شرح ميدهيم :

عناصر مهم اداره و منجمنت:

اهداف

منابع

موثریت یا Effectiveness

مثمریت یا Efficiency

جوانب ذیدخل(Stakeholders)

تعریف هدف:

هدف عبارت از نتیجه مطلوب است که تمام فعالیت های اداره به استقامت آن سوق داده می شود.

مشخصات هدف:

هدف باید دارای مشخصات ذیل باشد:

- واضیح ومشخص باشد.
- قابل سنجش باشد.
- قابل حصول باشد.
- واقع بینانه باشد.
- د ارای محدوده زمانی باشد.

منابع

منابع عبارت از سرمایه مادی و معنوی سازمان میباشد که به انواع ذیل تقسیم میگردد:

- منابع فزیکی
- منابع مالی
- منابع انسانی
- منابع غیر محسوس

اهمیت اداره و منجمنت:

- حصول اهداف به شیوه درست
- کاهش مصارف
- تکمیل فعالیت ها با در نظر داشت محدودیت های زمانی و پولی
- قناعت و رضایت مشتریان، تمویل کنندگان و ...

منجمنت در تمام انواع سازمانها قابل تطبیق می باشد.

سازمان یا Organization

عبارت از یک ترتیب خاص و سنجیده افراد جهت حصول مقاصد و اهداف خاص می باشد که شامل مشخصات ذیل اند:

هدف خاص

تشکیل خاص

افراد

مشخصات یک اداره سالم:

- در اداره باید ازتمام اصول، قواعد و مقررات اداری پیروی لازم صورت گیرد.
- تشکیل اداره باید با ضروریات اصلی آن سازگار باشد وبا اهداف و وظایف اصلی اداره هماهنگ و از نورم تشکیلاتی جلوگیری بعمل آمده باشد.
- در انتصاب، انتخاب، استفاده جوئی، رشوه ستانی، روابط انسانی وبیروکراسی (کاغذ پرانی) مجزاباشد.
- کاربه اهل کار سپرده شود.
- درا داره باید هماهنگی، سیستم خوب کنترول و رهبری وجود داشته باشد واز اصول مدیریت پیروی صورت گیرد.

اصول اساسی اداره:

- اصل هماهنگی و وحدت هدف
- اصل سلسله مراتب
- اصل تخصص
- اصل وحدت دستور دهی
- اصل حیطه نظارت
- اصل صلاحیت و مسولیت
- اصل تعادل
- اصل انعطاف پذیری و مداومت
- اصل کارآئی

وظایف اداره :

1- پلان کردن.
2- تنظیم کردن.
3- رهبری کردن.
4- کنترول کردن.

موضوع بحث ما کنترول کردن بوده که دارای وظایف ذیل است :

1- نظارت
2- براسی
3- تفتیش کردن
4- ارزیابی
5- سیتم معلوماتی اداره

1- بررسی: Monitoring

عبارت ازپروسه ارزیابی نمودن فعالیت های براه انداخته شده پروژه می باشد تا معلوم گردد که آیا فعالیت های پروژه طبق پلان پیشبینی شده به پیش میرو ویا خیر درصورت انحراف که رخ داده باشد آنرا به اشخاص مسئول اطلاع میدهد تا اشخاص مسئول تصامیم اصلاحی را روی دست گیرند ویا اینکه :

بررسی عبارت ازمراقبت نمودن فعالیت های روزمره یک پروژه می باشد درجریان تطبق آن تا تضمین نمایند اینکه فعالیت ها مطابق پلان وتقسیم اوقات وضع شده آن درحال پیشرفت است یا خیر .

2- ارزیابی: Evaluation

عبارت ازمقایسه نمودن مقاصد پروژه با دست آورد های پروژه میباشد واینکه مقاصد چگونه بدست آمده است وهرارزیابی به چهارسوال ذیل جوابگوی میباشد :

1- آیا همان مقاصد را که قبلاً تعین نموده بودیم بدست آورده ایم یا خیر؟
2- چطورفعالیت ها را انجام داده ایم (پروسه وورزش آن چطور بود)؟
3- آیا دست آوردها با منابع که مصرف شده مطابقت دارد ویا خیر؟ یعنی تناسب مصرف ودست آورد باهم قناعت بخش باشد .
4- دلایل موافقیت ویا عدم موافقت را روشن بسازید ؟ تا درآینده ازآن بهتراستفاده شود.

3- نظارت: Supervision

نظارت عبارت ازفعالیت اداری است بخاطرنفوذ کردن بالای افراد زیردست تا آنها بشتروبصورت مثبت تشویق گردند ودرانجام دادن فعالیت ها به شکل کلی(مکمل) سهمگیری بدارند ومقاصد تعین شده سازمان بدست آورده شود.

چه زمانی میتواند ازکارگرسوپروایزر استفاده بهترنماید؟

الف: توانایی (ظرفیت کارگررابلند ببرد)

ب: محیط (محیط سالم که کارگربصورت آزادوبدون قید باشد)

ج : تشویق یا motivation

بادرنظرداشت موضوعات فوق کارکرد کاراگران یا (Performance) آنها را سوپروایزرمیتواند بلند ببرد ونتایج آن همان مقاصد بدست خواهدآمد.

توانایی + محیط+ تشویق= کارکردخوب وبدست آوردن مقاصر.

سیستم معلوماتی اداره: (MIS)

عبارت ازیک شبکه تاسیس شده درسازمان می باشد که برای مدیران سازمان معلومات های مورد نیازرا که برای تصمیم گیری ضرورت می باشد فراهم میسازد وهمچنان سیستم معلوماتی اداره معلومات های مورد نیازخود را ازهرقسمت که ضرورت باشد بدست میآورد . نمونه کوچک آن آرشیف .

5- تفتیش :
تفتیش شکل ازبررسی است که بالای کارکرد های مالی یک اداره کارمی نماید.

تفاوت بین بررسی ونظارت بررسی نظارت

1- توجه زیاد بالای کاردارد که مطابق پلان است یا خیر
2- جستجودرنواقص ها میداشته باشد.
3- حق هدایت به کارمندان را ندارد.
4- ازنگاه اداری کارمند خارج تشکیل پروژه است ولی شامل اداره میباشد.
5- یک پروسه ساینسی و سیستماتیک است که تماماً پرسشنامه چک لس وغیره را می داشته باشد.
6- بررسی کننده هیچ گاه نظارت کننده شده نمیتواند.
7- نقاط منفی را زیادتربه مسئول (منیجر) تبارز میدهد .

1- توجه زیاد بالای کارگراست.
2- علت انحراف ونواقص را پیدامی کند وراه بیرون رفت آنرا.
3- درصورت انحراف .حق هدایت به کارمندان دارد
4- ازنگاه اداری شامل تشکیل اداره وپروژه میباشد.
5- پروسه ساینسی وسیستماتیک نیست.
6- نظارت کننده یک بررسی کننده است تمام نواقص را که مشاهده مینماید اطلاع نداره بلکه اصلاح می نماید .
7- درنقاط منفی کوشش میکند که کارمندا رارشد ظرفیت بدهد وبه منیجراطلاع نمی دهد

تفاوت بین بررسی وسیستم معلوماتی اداره بررسی سیستم معلوماتی ادارد

1- براساس نمونه گیری استوار است
2- توجه به کیفیت دارد نسبت به کمیت
3- به شکل وقفه یی صورت می گیرد ومعلومات را هروقت ارایه کرده نمی تواند.
4- سروکاربا اطلاعات ابتدایی دارد که این اطلاعات عملاًمشاهده میشود.
5- معلومات بررسی قابل اعتماد است.

1-درسیستم معلوماتی تماماً معلومات مکمل موجود است .
2- معلومات بیشتربه اساس کمیت می باشد (فیصدی اعداد وارقام)
3- معلومات همیشه موجود میباشد .
4- بیشترسرکار با اصلاعات ثاتوی است که این اطلاعات برویت اسناد است.
5- معلومات (MIS) کمترقابل قبول است .

اساسات بررسی

درصورت بررسی یک پروژه نکات ذیل مدنظرگرفته می شود :

ـــ تصمیم قبلاً درباره بررسی گرفته شده باشد .

ـــ بررسی سیستماتیک صورت بگیرد مطابق(پرسش نامه وچک لست ها پیش برود)

ـــ بررسی یک قسمت اساسی پروژه باشد(دروقت پروژه سازی بررسی درهمان وقت مدنظرگرفته شود تا شامل پروپوزل گردد.)

ـــ کوشش شود تا حدامکان مصارف بررسی به حد اصغری آن بیاید با درنظرداشت کمیت وکیفیت بررسی (باکمترین مصرف بررسی نماید)

ـــ بررسی درپلان به شکل تکراری مدنظرگرفته شود.

ـــ وآغاز بررسی قبل ازتطبیق پروژه زمانیکه سروی صورت می گیرد بررسی نیز صورت گیرد تا آنهائیکه سروی می نماید نیزبررسی گردد.

ـ بخاط اینکه با پروژه موافق باشد ازمستفیدین نیزاستفاده کنیم .

ـ بررسی کننده طوری با اشخاص رفتار داشته باشد که روحیه بررسی کننده مثل یک شیطان به نظرآنها معلوم نگردد کوشش کنند که این نظررا ازبین برده وشیوه وفضای صمیمانه وخدمت به پروژه را ایجاد کند.

(انواع بررسی)

1- بررسی پروسه ______________ *process monitoring*

2- بررسی تاثیر ______________ *impact monitoring*

1- بررسی پروسه:

0بررسی پروسه معلومات را جمع آوری میناید را جع به:

طرز استفاده ازمنابع

پیشرفت کار

طرز اجرای فعالیت ها .

ـــ بررسی پروسه معلومات را راجع به طرزاستفاده ازمنابع پیشرفت کاروطرزاجرااى فعالیت جمع آوری مینماید.

بررسی تاثیر:

بررسی تاثیر معلومات را راجع به پیشرفت کار به سمت مقاصدتعین شده پروژه را تهیه مردارد و همچنان تاثیر فعالیت ها را یکی بالای دیگرمشاهده مینماید.

((*Process / steps of monitoring*))
(پروسه/ مراحل بررسی)

ــ مرام ومقصد بررسی معلوم باشد .
ــــ تعین نقاط را که بررسی میکنیم مثلاً ازیک معلم را،نقاط را که بررسی کنیم (پلان درسی،شیوه درس وغیره) .
ــــ انتخاب شاخص ها – (فیصدی پیشرفت کار).
ــــ تصیم گرفته شود که چه نوع معلومات ها ازساحه گرفته شود (معلومات کمی ویا کیفی ضرورت است ویا هردوضرورت است).
ــــ ازکدام روش ها و میتود ها معلومات را جمع آوری کنیم.
ــــ شخص مسئول که اطلاعات ومعلومات را جمع آوری کند تعین شود.
ــــ بعد ازجمع آوری اطلاعات طرزپروسس جمع آوری معلومات چه نوع بود.
ــــ فارمت راپورازقبل ترتیب شده باشد .
ــــ راپور بررسی به کدام شخص ارایه گردد آن شخص معلوم گردد .
ــــ چطور یقین حاصل کند که این راپوردرست است ویا خیر(منیجر).

شاخص ها : ***indicators***

عبارت ازوسیله پیمایش میباشد و دونوع میباشد .

شاخص های مستقم: ***direct indicators***

شاخص های میباشد که مستقماً آنرا به واسطه واحدآن پیمایش نمایم – مثلاً (m3) واحد یک دیوار خشت کاری می باشند.

شاخص های غیرمستقیم :

شاخص های اند که آنرا مستقیماً پیمایش کرده نمی توانیم مثلاً صحت انسان مستقیماً پیمایش نمی شود به این طورپیمایش می شود مثلاً قد آن چقدر- سن چقدر واکیسن شده که با این شاخص ها میتوانیم آنرا پیمایش کنیم .

شاخص های بررسی: *Monitoring indicators*

به سه بخش تقسیم شده

1- شاخص های منابع :

مثلاً مالی ،انسان یا کارمندان ،وسایل افزاریا (*equipment*)مثلاً موتر(*commodities*) و مواد مصرفی مثلاً درساختمانی ریگ ،جغل وغیره .

2- شاخص های پروسه :

وسیله است که میتود و روش کاری را وهمچنان طرز تطبیق پروژه را پیمایش می کند که شامل سیستم اداری (طرز اداره چطوراست) میتود کاری (آیا درست است که به اهدف برسیم یا نه) طرز نگهداشت اسناد(سیتم ، دوسیه بندی) وآموزشها چطوراست.طرز بررسی، طرزنظارت، طرزارزیابی، را شامل میباشد.

3- شاخص های دست آورد: **out put indicators**

عبارت ازپیمایش نمودن خدمات فراهم شده میباشد.

مثلاً هرگاه ما موترخریداری نمائیم موتررا که بررسی کنم این شاخص منابع است واگرطرز استفاده ازموتررا این شاخص پروسه می شود و هرگاه فعالیت وخدمات موتررا مشاهده نمایم شامل شاخص های دست آورد می شود .

ازنگاه پروژه دونوع شاخص داریم که فرعی میباشد وشامل سه بخش شاخص های فوق می شود.

شاخص های عمده. *Major indicators*

شاخص های کوچک. *Minor indicators*

شاخص عمده – *Quaintly of training*

ma in

methodology

میتود

مواد

وضیعت

شاخص کوچک

صنف

داشتن

اشتراک کننده پلان

مهارت استاد

وهریک ازشاخص های سه گانه بررسی بدو بخش شاخص های کوچک تقسیم بندی شده .

((اجزای بررسی))

Compacts of monitoring

1- انتخاب نمودن شاخص های بررسی برای هرفعالیت.
2- جمع آوری اطلاعات از ساحه راجع برشاخص های تعین شده .
3- تحلیل وتجزیه اطلاعات جمع آوری شده .
4- تقدیم نمودن معلومات به شخص مسئول.
5- استعمال واستفاده ازمعلومات ومواد بدست آمده بمنظور بهبود بخشیدن فعالیت ها .

اطلاعات :

عبارت ازحقایق است که به شکل کمی وکیفی میباشد که بعد ازتحلیل وتجزیه به معلومات تبدیل میگردد . و خود این حقایق مفهوم مکمل را ارایه کرده نمی تواند.

میتودهای جمع آوری:

میتود های جمع آوری اطلاعات . ***method of data collection***

1- مشاهده کردن	*Observation*
2- مصاحبه کردن	*Interview*
3- پرسش نامه	*Questionnaire*
4- تحلیل وتجزیه اسناد	*Record analysis*
5- مصاحبه خارجی	*Exit interview*
6- سوال وجواب	*Question and answer*
7- عکاسی (تصویری)	

ــ مصاحبه: به سه نوع است.

1- مصاحبه ساختار شده .

2- مصاحبه نیمه ساختار شده.

3- مصاحبه ساختارنا شده.

1- مصاحبه ساختارشده:

مصاحبه است قبلاً سوال ها معین شده وازآن بشترحاشیه روی نمیشود.

2- مصاحبه نیمه ساختارشده:

درپهلوی سوال های قبلاً معین شده بیشترازیک الی سه سوال اضافه شده میتواند.

3- مصاحبه ساختارنا شده:

اگرازقبل هم سوال تهیه شده باشد سوالات زیاد کرده میتوانید.

سوال چند نوع است ؟

1- سوال های بسته: جواب اینها به بلی ونخیر است

2- سوال های باز: جواب آن ها تشریحی یا معلوماتی می باشد.

نمونه ***simple***

نمونه قسمت کوچک ازیک جنس میباشد طوریکه نماینده گی ازتمام همان جنس نماید.

نمونه گیری: ***sampling***

روش انتخاب نمودن قسمت ازیک جنس که تحت تحقیق میباشد طوریکه نمایئده گی ازتمام همان جنس یا نفوس کلی نماید .

نفوس : ***population***

مجموعه تمام اجناس که تحت مطالعه قرار می گیرد عبارت ازمجموعه کلی نفوس می باشد.

سرشماری:

شمارش تمام اجناس که درساحه تحت مطالعه موجود می باشد عبارت ازسرشماری می باشد.

فواید نمونه گیری:advantages of sampling

1- با مصرف کم ووقت کم معلومات را بدست آورده می توانیم .

2- قادرمی نماید که فیصدی اشتباهات را پیدا نمایم مثلاً ده واکسین پولیو ضرورت است وضایعات یک دانه صورت گرفته برای پلان بعدی واکسین برای واکسناتوریازده واکسین تحویل داده می شود.

3- معلومات دقیق را مجموعه کلی بدست می آوریم با تعداد محدود اشخاص مسلکی .

4- نمونه گیری مارا قادربه بدست آوردن معلومات را جع به پروژه میسازد درغیرآن امکان پذیرنمی باشد.

انواع نمونه گیری:

I – نمونه گیری احتمالی

II- نمونه گیری غیراحتمالی .

1- نمونه گیری احتمالی

عبارت میتود نمونه گیری است طوریکه تمام واحد های شامل درنفوس کلی حق مساویانه انتخاب شدن را دارا می باشد یا احتمالی انتخاب شدن مساوی را دارا می باشد مثال کابل بانک

نمونه گیری احتمالی به قسم ذیل تقسیم شده.

1- نمونه گیری تصادفی *random*

2- نمونه گیری سیستماتیک *systematic*

3- // // طقیه یی *stratified*

4- // // دارای مراحل متعدد *multistage sampling*
5- // // خوشه یی گروپی *cluster sampling*

II – نمونه گیری غیراحتمالی :
عبارت ازمیتود نمونه گیری می باشد طوریکه احتمال انتخاب شدن واحد های شامل درنفوس کلی ازهمدیگر متفاوت می باشد .

1- نمونه گیری تصادفی :
نمونه گیری به شکل قرعه کشی خالصترین نوع نمونه گیری احتمالی است . طوریکه هریک ازواحد های شامل درمجموعه کلی حق مساویانه انتخاب شدن را دارا میباشد.
مثال جدول رقمی قرعه کشی *random digits table* جدول است که بواسطه آن نمونه گیری مینایم ودرراپورازشیوه انتخاب آن نیزذکرمی شود.

2- نمونه گیری سیستماتیک:
ازنمونه گیری سیستماتیک بعضی اوقات میتوانیم به عوض نمونه گیری تصادفی استفاده نمایم ودراین نمونه گیری تمام واحد ها مجموعه کلی را به شکل نمبرمسلسل نمبرگذاری مینایم وبعد ازآن بین آن بشکل سیستماتیک نمونه گیری می نمایم .
مثال 500 50000 - 6 - 3 - -2 1

N =500 مجموع کل
n=50 تعداد انتخاب
N /n=500/50=10
بعد ازانتخاب اول انتخاب عدد ده راجمع انتخاب اول انتخاب دوم معلوم میگردد .
یعنی ازبین (1) الی (10)قرعه کشی مینایم مثلاً (5) درقرعه کشی برآمد جمع 10 مینایم (15) انتخاب دوم 25 انتخاب سوم وبه همین ترتیب.

نمونه گیری طبقه یی : *stratify sampling*
عبارت ازنمونه گیری است که این راهمچنان نمونه گیری متناسب می نامند که در برگیرنده تعداد کلی گروپ های فرعی مشابه بوده وازهرگروپ فرعی یک (نمونه) انتخاب مینمایند . ازچندین بخش انتخاب مینایم مثلاً گروپ خانم ها آقایان

مثال : دردفترمدینه اشخاص ذیل ازتمام آنها گرفته شود.
1- درماهیگری = 45 نفر
2- درسبزیجات = 50 نفر اموزش دیده اند
3- تجارت کوچک = 25 نفر
که مجموعاً اینها 120 نفرهستند ازجمله 20 نفرانتخاب نمایم طوریکه هرسه گروپ درانتخاب سهیم باشد

N=120 تعداد مجموعی n= 20 تعداد نمونه گیری

تعداد نمونه گیری ازهربخش فوق بقسم ذیل دریافت میگردد.

n1= N1/N*20 n1= 45/120*20=7,5

به همین ترببب تمام نمونه گیری ها ازروی تعداد (n) دریافت میگردد ومجموع هرسه بخش 20 نمونه را تکمیل مینماید

.

نمونه گیری خوشه یی *cluster*

به شکل خوشه یی وبه گروپ های فرعی تقسیم بندی شده عبارت ازنمونه گیری میباشد طوریکه مجموعه کلی درآن به گروپ ها تقسیم می گردند وبعلاً ازمیان این گروپ ها یکی آن با استفاده ازمیتود قرعه کشی انتخاب میگردد وبعلاً تمام واحد های شامل در گروپ انتخاب شده عبارت ازنمونه خوشه یی میباشد

ازیک کریت انگور یک خوشه انتخاب می شود تمام خوشه نمونه ازکریت مینابد .

نمونه گیری چندین مرحله یی :

یک سلسله مراحل نمونه گیری که ازبخش ها تشکیل می شود وهرمرحله ازیک تعداد زیاد انتخاب می شود .

یعنی در چندین مرحله نمونه گیری مینایم مثلاً ازسطح کشورسطح ولایت سطح قریه، مکتب،صنف، ما شاگرد را انتخاب مینایم .

برای بررسی عملی کارمی :

پلان بررسی، *monitoring plan*

1- موضوع بررسی ازقبل آماده باشد. Planed work

2- انتخاب شاخص ها indicator selection

3- نفوس کلی (مجموعه کلی) quaintly population

4- میتود جمع آوری اطلاعات method selection

5- مواد ووسایل ضرورت (ترانسپورت،قرطاسیه ،..........) material

6- نمونه چندفیصد میباشد (اندازه نمونه)ازجمله ( ) ( ) آن sampling
size

7- ساحه نمونه area section

8- مدت بررسی (وقت آغازختم وقت مجموعی) time frame

9- فاصله بین دوبررسی interval

10 اشخاص مسئول – تیم بررسی. worker number

پرسش نامه : ***questionnaire***

نکات که درپرسشنامه مدنظرگرفته میشود

ـــ سوالات ساده باشد question should be simple

ـــ سوالات مرتبط به شاخص ها باشد (تسلسل وارتباط question should be relevant

ـــ سوالات مشخص وواضح باشد question should be specific

ـــ سوالات باید قابل قبول باشد question should be acceptable

ـــ سوالات محدود به شاخص ها باشد question should be related to indicator

وخود پرسش نامه برویت پلان بررسی ترتیب گردد.

راپور (*report*)

تعریف : راپور عبارت از خبر رسانی و یا سخن چینی می باشد.

Component of monitoring report

اجزای راپور بررسی:

ا- صفحه عنوانی شامل موضوع های ذیل است

الف: عنوان (موضوع)

ب- نام شخص ترتیب کنند

ج- نام شخص یا (   ) که به آن تسلیم داده می شود.

د- تاریخ .

صفحه دارای نشان همان مرجع باشد.

2- مقدمه

دورنمای پروژه، معرفی(جای) که بررسی شده است یا (پروژه) که بررسی شده است

3- مقاصد .

مقصد ازبررسی چه بود.

4- میتود ویا روش نمونه گیری:

روش میتود نمونه گیری ذکر میشود.

5- ساحه تحت پوشش :
کدام ساحات بررسی گردیده است .
6- متن راپور:
الف – دریافته های (دستآورد) های عمده را به تفصیل میگنجانم به قسم چارت وازگراف های میله یی میتوانیم استفاده نمایم .
7- اختتامیه / نتیجه گیری ***conclusion***
ازمتن راپور ومقدمه ترتیب می گردد واگر پیشنهاد باشد درصورتکه منیجر(رئیس) اجازه بدهد نیز دراختتامیه ذکرمی شود نقاط کلیدی درج می شود .
یاداشت: هرگاه راپور قناعت خود شما رابرآورده ساخت راپوردرست است .
ازمعلومات بررسی کیها مستفید می شود
I – مستفیدین مستقم (موسسه اجراکننده ، تمویل کننده)
II- مستفیدین غیرمستقیم (افراد محل، دولت)
Donors تمویل کننده چه استفاده ازمعلومات بررسی میکند
ـــ آیا منابع را که دونربرای موسسه اجرأ کننده داده که صورت درست به اتمام رسانیده است یا خیر؟
ـــ آیا همین منابع موثر است یا فعالیت های که صورت گرفته ازطرف اجرا کننده موثراست یا خیر
ـــ دیده شود که همین منابع به چه اندازه مشکلات را حل کرده.
ـــ بقا ویا پایداری کاررا میشود که مدت زمان فعالیت های شان چقدر است (ازنگاه ساختمان محکم است یا خیر)
ـــ آموختن تجارت
مستفیدین پروژه چطور ازاین معلومات بررسی استفاده می کند
ـــ بخاطردریافت اینکه آیا تمویل کننده واجرا کننده پروژه یک فعالیت درست را انجام میدهند یا خیر.
ـــ مردم ملاحظه میدارند که تمویل کننده واجراکننده تا چه حد به مکشلات یشان رسیده گی کرده است
ـــ مردم میدانندکه واقعاً پروژه به شکل دقیق موثرآن درحال تطبیق است .
ـــ مستفدین میدانند که منابع ،کارمندان،وقت.... را که درآن به کارانداخته شده به طوردرست استفاده می شود ویا خیر؟

خصوصیات یک بررسی کننده وارزیابی کننده خوب

ـــ بیطرف باشد

ـــ مهارت ارایه را داشته باشد (قدرت افهام وتفهیم راداشته باشد)

ـــ با حوصله باشد.

ـــ با مصرف کم فعالیت را اجرا کند

ـــ کنجکاوباشد

ـــ راجع به کارخویش آگاهی کامل داشته باشد (وظایف ، فعالیت ها)

ـــ تحلیل گر خوب باشد

ـــ راجع به ساحه کاری (محیط) معلومات داشته باشد

ـــ کیفت را مدنظر بگیرد

ـــ معلومات های تازه درمورد ساحه فعالیت (درپروژه تغیرات که آمده) داشته باشد

ـــ ازخانه پری نمودن پرسشنامه آگاهی داشته باشد (قابلیت خانه پری داشته باشد)

ارزیابی چیست؟

Eva lotion

ارزیابی عبارت ازبررسی نمودن ویا ارزیابی نمودن تا ثیریک پروژه یک فعالیت ویا یک پروگرام دریک مقطع خاص زمانی میباشد وهمچنان را جع به اینکه مقاصد تعین شده بدست آمده یا خیر.

ـــ ارزیابی عبارت ازتجزیه وتحلیل تجارب آموخته شده ازپروژه (پروگرام) میباشد وهمچنان اینکه مقاصد پروژه بدست آمده واینکه چطوربدست آمده (درست ویا ناقص) واگربدست نیامده چرا بدست نیامده .

تفاوت میان بررسی ارزیابی

ارزیابی

ارزیابی پروسه دوامدار نیست بلکه دراوقات مشخص ومعین پروژه اجرا می شود (پلان شده است)

اکثراً توسط افراد خارج ازاداره (موسسه) اجرا میشود

بررسی

یک پروسه آموزشی دوامدار است.

بررسی توسط کارمندان داخلی خود اداره اجرا می شود.

درطرح پلان های آینده کمک می کند

ـــ مقاصد را مقایسه می کند که بدست آمده یا خیر

ـــ ارزیابی ما را درساختن پالیسی برای پروژه های آینده ما

را کمک می کند ـــباطلاعات ابتدایی واطلاعات ثانوی

سرکارداد (چشم دید – واسناد ها)

ـــ به هردوکمیت وکیفیت دقت بیشترداده

ـــ یک پروسه طولانی است

ـــ راپور های بدست آمده با مدیران ارشد شریک می شود .

ـــ شاخص ها نظربه ضرورت نمی باشد بلکه بخاطر

انکشاف دادن پلان آینده ،پالیسی ساختن آینده بخاطرآموختن

تجارب جدید صورت میگیرد

چانس و فرصت موجود است که پروگرام
موجوده را دوباره (پلان آن) تجدید نظرنمایم
ـــ فعالیت ها ربا استندرد(معیار ، پلان) مقایسه می نمایم
ـــ کمک می نماید انحرافات که درجریان کاربوجود آمده پیدا کنم.
ـــ بررسی بیشترسرکاربا اطلاعات ابتدایی (مشاهده)دارد.
ـــ بررسی کیفیت وکمیت را توجه قرارداده ولی پیشتربالای کمیت
ـــ راپوربدست آمده را باتمام کارمندان بلند رتبه وپائین
رتبه شریک می سازد
ـــ شاخص ها نظربه ضرورت تعین میشود

پروژه مکعب (ساختمانی) مزارشریف فاریاب .
1- پروژه ساختمانی بررسی گردد.
2- چند مترمکعب خشت کاری (کاری) معلوم گردد.
3- هفت مکعب
4- مصاحبه- مشاهده- وتصوری
5- نقشه وسایل اندازه گیری وسایل حمل ونقل
6- سه پروژه ساختمانی مکعب
7- مزارشریف مکتب همررا
9-
10 یکماه بعد
11- صیم

شماره	نام پروژه	موقیعت	تعداد مکاتب	شیوه بررسی	وسایل بررسی

چوکات کاری مدیریت

استخدام:

عبارت از پرکردن و پرنگهداشتن بست های خالی د رتشکیل اداره میباشد که شامل مسائیل ذیل است:

- ✓ تشخص ضروریات بشری
- ✓ بررسی افراد موجود
- ✓ انتخاب
- ✓ تقرر
- ✓ معرفی
- ✓ آموزش
- ✓ ارزیابی

انواع برنامه ریزی

وظایف مشخص را	انجام میدهد	پلانگذاری، سازماندهی، استخدام، رهبری وکنترول
منابع مشخص را	استفاده می کند	انسانی، فزیکی ومالی
تکنیک های مشخص را	بکار میبرد	ستندردها، ارزیابیها، کنترول و غیره
مفاهیم مشخص را	میداند	افهام وتفهیم، رهبری، تشویقو تحرک، حل منازعات
اهداف مشخص را	دنبال می نماید	انفرادی، سازمانی، مشترک

1. **برنامه ریزی استراتیژیک:** برنامه ریزی اساسی، دور اندیشی سازمان یافته است که مراحل زیر را در بر دارد:

- تعین ماموریت ها و هدف ها ی دوربرد
- تفکیک ماموزت ها به هدف های کمی و کیفی کوتاه مدت که این عمل را در اصطلاح هدف گزاری می نامند.
- تعین خط مشی ها یا سیا ست ها
- طرح ریزی و برنامه ریزی اجرائی

2 برنامه ریزی اجرائی (عملیاتی)

توالی برنامه ریزی عملیاتی عبارت اند از:

- تهیه برنامه کوتاه مدت (تعین بودجه و زمانبندی)
- تعین معیار های عملکرد و موقعیت : کمیت ، کیفیت و هزینه
- بازبینی و تعین موارد انحراف
- تهیه برنامه جدید

3- برنامه ریزی تخصصی: (برنامه ریزی د رسایر وظایف مدیریت)

الف) برنامه ریزی و کنترول تولید(برنامه ریزی د رسایر و ظایف مدیریت)

ب) برنامه ریزی پرسنلی (نیروی انسانی)

ج) برنامه ریزی مالی

اشکال پلانگذاری به اساس ماهیت Types of Planning on the Basis of Duratio :

دراین ارتباط پلانگذاری به دودسته تقسیم میگردد.

1- پلانگذاری کیفی یا ذاتی Qualities Planning :

نوع پلانگذاری ایکه به ارقام بیان شده نتواندپلانگذاری کیفی نامیده میشود.مثلاً شما پلان میکنید که باید دسپلین يك سازمان را مراعات نمائید ویاهمه کس به وقت معین به دفاترخود حاضر کگردند.دراین حالت این پلان گذاری به ارقام بیان شده نمی تواند.

2- پلانگذاری کمی Quantities Planning :

پلانگذاری ایکه توسط ارقام بیان میشود بنام پلان گذاری کمی یادمیشود مثلاً شما پلان میکنید که درسال جاری تولیدات تانرا به يك هزار واحد بلند ببرید ویا مفاد تصدی را ده فیصد افزایش دهید

اشکال پلان Types of Plan

پلان ها بصورت عموم به چهار دسته تقسیم میگردند:

1- پلانها برای استفاده منفرد Single use Plan :

این پلانها صرف برای مقاصد خاص اتخاذ گردیده وبعد از به سررسیدن هدف بخصوص منحل میگردد. پلان های منفرد به گروپ های چهارگانه ذیل تقسیم میشود:

(الف) پروگرامهای وسیع وکلیدی Major Plans :

این پروگرامها قدم های اصلی وعمده ایرا که برای رسیدن به يك هدف ضروری است نشان میدهد. واین که کی این قدم ها را عملی بسازد؟ ومدت تقریبی هريك چی مدت خواهدبود؟ باید بیان گردد.

مثلاً UNHCR درپاکستان برای کمك به مهاجرین افغان درقسمت پروگرام غذائی واسکان مجدد تأسیس گردیده است. این پروگرام یك پروگرام کلیدی است.

(ب) پروژه ها :

قسمت های مختلف یك پروگرام کلیدی به شکل پروژه ها عرض اندام مینماید.مثلاً پروگرام مواد غذائی واسکان مجدد(UNHCR)به پروژه های جداگانه ازقبیل پروژه کمك های ساختمانی ، پروژه مساعدت های زراعتی وغیره تقسیم میشود.

(ج)پروگرام خاص :

پروگرام خاص یك قسمتی از پروژه بوده وصرف یك ساحهٔ مشخص کار را احتواء مینماید مثلاً پروگرام مساعدت های آموزشی یا غذای چاشت برای مواظبت از طفل ومادر یك پروگرام خاص است .

(د)پروژه های مشرح :

دراین قسمت هرقدم از فعالیت ها بصورت واضع توضیح میشود تانزد کارمند هیچ نوع اشتباه باقی نماند.

2- پلان های ثابت استاندارد:

این پلان ها بشکل پلان های استاندارد مورد استفاده قرارگرفته وبرای یك دورهٔ زمانی طویل ترعملی میگردند.این نوع پلان ها به تکرار مورد اجراء واستفاده قرارمیگرند وبه چهارنوع اند.

(A) پالیسی (تدابیری یا سیاست) :

عبارت از پلان عمومی کار است که اعضای یك سازمان را در ارائه عملیات رهنمائی مینماید.مثلاً مامیتوانیم بگویم که پالیسی N.G.O عبارت از دادن آموزش فنی یا Vocational training برای کسانی است که تعلیم یافته وبیکار هستند واین محك یا معیار(Criteria) عبارت از پالسیی کاراست.

(B) طرزالعمل معیاری :

طرزالعمل معیاری یا Standard procedure در اشکال معین فعالیت ها این با اهمیت ترین نقطه است که مطمعین شویم که آیا قدم های مطمئن برای انجام درست کار برداشته شده یا خیر.مثلاً هرگاه بخواهیم شخصی را استخدام نمایم دراین حالت طرزالعمل معیاری عبارت از اعلان برای استخدام Advertising در اداره وانجام مصاحبه یا Conducting Interviewملاقات هاAppointment،آموزش Trainingجابجاکردن دروظیفه placing on the job به این ترتیب ارتقاء کارمند تمام این قدم ها قسمتی از Procedure را تشکیل میدهد.

(C) میتود استاندارد Standard Method:

این میتود بهترین طریقه انجام یك فعالیت را به ما هدایت میدهد.مثلاً ما میخواهیم آموزش دهیم شیوه آموزش ضرورت به لکچر ها تخصیص برای کار آموزشی وپروسه جریان کار وغیره را دارد که خود یك روش معیاری است.

(D) تشکیل یا ساختمان یك سازمان Organizing structure:

این مرحله نیز منحیث یك پلان ثابت در نظرگرفته میشود صرف نظراز اینکه که کی این وظایف را انجام داده وکدام شغل را اشغال خواهند کرد کی شغل های خالی را پرمیکند در اینجا مابصورت پیوسته یك تشکیل برای سازمان خود داریم .

مشخصات یك پلان خوب

1- انفرادیت Unity :

انفرادیت بدان معناء است که وقتی یك پلان را روی دست گرفتیم باید آنرا به انجام برسانیم درغیرآن بی نظمی واغتشاش بوجود خواهد آمد.

2- پیوستگی یا Continuities :

پیوستگی به معناء ارائه میباشد یك پلان باید به تعقیب پلان دیگر عملی گردد وقتی یك پلان پنج ساله عملی میشود این پلان دربین خود پلان های کوتاه مدت دیگر را داراء است که پلان بزرگ را تقویت می بخشد.

3- دقت وصراحت:

پلان ها تاجائیکه ممکن است باید بصورت درست طرح گردد مثلاً اگریك N.G.O تنها پلان کار اسکان مجدد را در فصل زمستان دارد پس باید به دقت تاثیرات برفباری ودیگر عوامل را در پلان خود ارزیابی نماید.

تدبیر(پلان)Strategy

یك ستراتیژی عبارت از بیان عمومی چیزیست که یك کمپنی باید انجام بدهد!

مثال : شما هدف دارید تا توسط کشتی سفرکنید وپلان سفر خود را نیز ترتیب نموده اید، سفر تان را آغاز مینمائید، بعداز دوساعت سفر میفهمید که کشتی شما شگاف شده وآب داخل کشتی میشود ، هیچ راه برگشت هم وجود ندارد، در اینجاست که ستراتیژی شما رول خود را بازی مینماید که آیا شما مسیر خود را تغیر داده وبرمیگردید ویا اینکه به طرف کشتی های دیگرحرکت نموده ودرعین زمان کوشش مینمائید تا آب کشتی خودرا نیز تخلیه نمائید. حال مثال یك سازمان را خواهیم گرفت : کمپنی (Let's XYZCO)کوشش میکند تا تجارت خودرا وسعت بدهد، ناگهان قیمت اجناس بلند میرود،

دراین جاست که کمپنی ستراتیژی خود را انتخاب مینماید که آیا وسعت فعالیت تجارتی را عملی نماید ویا اینکه از این عمل صرف نظر نماید.

تعاریف دیگر ستراتیژی : some more definitions of strategy

1- عبارت از يك وسیله ساخته شده برای بدست آوردن هدف میباشد.

2- عبارت از يك پلان محتاط طرح شده میباشد.

3- عبارت از يك منجمنت(مدیریت) ماهرانه بخاطر بدست آوردن هدف میباشد.

سازماندهی Organizing

تعریف : سازماندهی متشکل است از :

(الف) تقسیم وگروپ بندی کار ووظایفی که به صورت انفرادی باید صورت گیرد.

(ب) ایجاد روابط استوار بین افرادیکه وظایف را اشغال مینمایند.

درهرتشبث باید فعالیت هابصورت باهمی به بخش ها گروپ بندی گردند وروابط بین آنها برقرا گردد تابدین ترتیب متقین گردیم که فعالیت هابا اهداف اساسی هماهنگ اند.

طرق معمولی برای گروپ بندی فعالیت ها Common ways of Grouping : Activities

رشته بندی (Departmental) عبارت از پروسه معمولی گروپ بندی فعالیت ها است به واحد ها به منظور رهبری.

این پروسه در تمام سطوح يك تشبث عملی شده میتواند نمونه های متنوع طریقه های دیپارتمنت بندی موجود است اما طریقه های ذیل بیشتر معمول میباشد.

1- گروپ بندی به اساس تولیدات مادی وخدماتی.مثلاً ایجاد کورس ها.

2- گروپ بندی به اساس ساحات ومحل جغرافیائی.

3- گروپ بندی به اساس وقت ونوبت .

4- گروپ بندی به اساس مشتریان مثلاً درسینماها.

5- گروپ بندی به اساس مرحله تولیدات یا پروسس مانند دیپارتمنت های اصلاح سازی ،چاپ ، صحافی وغیره.

6- گروپ بندی به اساس وظایف مثلاًدرکمپنی های تجارتی ویا درامورمحاسبوی فروشات،خریداری، توزیع وغیره.

عوامل اساسی گروپ بندی فعالیت هاBasic factors and Grouping Activities

1- توسط گروپ بندی وظایف هرشخص فکتور ونکات ذیل را باید يك منیجر هنگگام گروپ بندی فعالیت های سازمان درنظرداشته باشد:

دردیپارتمنت خاص خود مهارت حاصل مینماید وسازمان ازتقسیم بندی کار مستفید میشود.

2- توسط گروپ بندی هماهنگی فعالیت ها به ساده گی تأمین شده میتواند.

3- توسط گروپ بندی فعالیت ها پروسه کنترول آسان میگردد.

4- فعالیت های عمده درگروپ هاجداگانه تحت نظرمستقیم منیجر بلند رقته میتواند مثلاً دريك سازمان غیرحکومتی یا N.G.O معاونتهای طبی کیفیت ادویه موضوع بسیار عمده است که باید دقیقاً تحت نظر منیجر بزرگ باشد. 5- گروپ بندی فعالیت ها به اساس شناسائی، ضروریات موضعی را آسان میسازد.مثلاً فعالیت ها درساحات برفباری زمانی گروپ بندی میشود که قسمت عمده کار قبل از رسیدن زمستان تکمیل گردد.

صلاحیت Authority :

صلاحیت به معنی توانائی یاتأثیريك شخص بالای اشخاص دیگر ازطریق سلسلهٔ اوامر اداری يك سازمان است صلاحیت دارای انواع ذیل است :

1- صلاحیت قانونی Legal Authority:

دراین حالت قانون توانائی رابه يك شخص میدهد مثلاً آمر يك دفتر صلاحیت قانونی برای ادارهٔ امور را دارد.

2- صلاحیت تخنیکی Technical Authority:

این نوع صلاحیت برای مهارت های تصدیق شده در يك ساحهٔ بخصوص استفاده میگردد.مثلاً يك داکتر سابقه دار صلاحیت تشخیص وتوضیح حالت مریض را نظر به صلاحیت تخنیکی داراء است.

3- صلاحیت نهائی Ultimate Authority :

این نوع صلاحیت ها از يك پوزیشن یا مقام خاص سرچشمه میگیرد مثلاً رئیس جمهور يك مملکت به مجرد اشغال ریاست جمهوری صلاحیت نهائی بالای تمام موضوعاتی که دریگ ایالت به وقوع میرسد دارد.

4-صلاحیت عملی Operational Authority :

این صلاحیت توسط منیجر فوقانی برای پیش برد فعالیت های روز مره به زیردست داده میشود مثلاً هرگاه مدیر یامنیجر فوقانی یا منیجر مالی صلاحیت استفاده درحدود مبلغ يك ملیون افغانی رابدهد این نوع صلاحیت رابنام صلاحیت عملی یاد مینمایند.

5- صلاحیت خطی Line Authority :

درهمه سازمانها همیشه روابط بین رئیس و زیردست موجود است. يك آمر میتواند صلاحیت را به زیر دست خود انتقال دهد که او به نوبهٔ خود صلاحیت رابه تابع خود

انتقال میدهد.به همین ترتیب اگر ماز بلند ترین منیجر تا پائین ترین كارمند يك سازمان خط را ترسیم نمایم یگ گراف خطی رابدست خواهیم آورد که عبارت از صلاحیت خطی است.

صلاحیت کارمند Staff Authority :

وقتی شخصی خارج از حاکمیت سازمان برای مسؤلیتی انتخاب گردید باوجودیکه او کارمند معمولی سازمان نیست برای او صلاحیت داده میشود به هدف بخصوص استخدام میگردد.

مثلاً انتخاب واستخدام يك محاسب ماهر بحیث ناظرمالی. این شخص درمقابل منیجر فوقانی حساب ده است اما با سایر کارمندان روابط رسمی ندارد.

انتقال صلاحیت Delegation of Authority :

وقتی يك منیجر برای زیردست خود صلاحیت تصمیم گیری رامیدهد این پروسه را انتقال صلاحیت مینامند وهنگام انتقال صلاحیت سه اصل عمده ذیل رابايد درنظرداشته باشد.

1- مسؤلیت غیرقابل انتقال است Responsibility cannot be delegated :

مسؤلیت منحیث نتیجهٔ انتقال صلاحیت تحمیل میگردد اما خود مسؤلیت غیرقابل انتقال است(صلاحیت خود بخود ایجاد مسؤلیت میکند) شخصی که مسؤلیت را به زیردست خود انتقال میدهد همیشه درمقابل آمرخود مسؤلیت

احساس میکند. ومسؤلیت را درساحهٔ ایکه به او انتقال داده شده به عهده میگیرد.

2- ازتابعیت دوگانه باید اجتناب کرد:

يك شخص درعین زمان نمی تواند رضایت دو آمر را برآورده سازد هرزیردست باید صرف به يك آمر حساب ده باشد درغیر آن اغتشاش وبی نظمی به وقوع خواهد رسید. وهرگاه زیردست زیرك باشد میتواند هردو آمر را فریب دهد .

3- صلاحیت ومسؤلیت باید باهم هم سطح وهماهنگ باشند :

اندازه ووسعت صلاحیت ،اندازه ووسعت مسؤلیت را تعین میکند هرگاه شخصی دارای صلاحیت بوده ومسؤلیت نداشته باشد دراینصورت اهداف سازمان را نادیده گرفته وبخاطر تقویت منافع شخصی خویش تلاش خواهد نمود وبه همین ترتیب هرگاه شخصی دارای مسؤلیت بوده ولی دارای صلاحیت نباشد. وبرای تقویه تصمیم گیری وتصامیم دست آزاد نداشته باشد نتیجهٔ آن اضمحلال سیستم خواهد بود.

تعریف اهداف : Definition Objectives

اهداف عبارت از همان نتایج نهایی استند که يك تشبث با فعالیت وموجودیت خود جهت بدست آوردن آن تلاش مینماید.

مشخصات اهداف : Characteristics of Objectives

1- اهداف قبلاً معین شده (پیش از پیش بیان شده) استند.

2- اهداف نتایج مطلوب آینده را تشریح مینماید که کوشش حاضر جهت رسیدن به آن صورت میگیرد.

فواید اهداف : The Benefits of Objectives

1-رهنما برای فعالیت:

با تشریح نمودن نتایج مطلوب آینده، اهداف به حیث يك رهنمای فعالیت عملی نموده وکوشش وتلاش کارمندان را رهبری ورهنمائی میکند،با تجویز نمودن اینکه چی باید انجام داده شود يك تمرکز

ورهنما را برای کارمندان مهیا ودر نتیجه مشخصه و اساس را برای پلان گذاری ستراتیژیکی، تخصیص منابع وتشخیص مواقع جدید انکشاف محصول تشکیل میدهد. اهداف برای کارمندان میگویند که چطور وبه کجا شدید ترین تلاش خود را متوجه بسازند. بطور خلاصه گفته میتوانیم که اهداف ،يك تشبث را به طرف چیزیکه باعث موْفقیت تشبث میگردد رهنمائی میکند.

2- قیودات :

تا حدی اگراهداف تجویز مینمایند که چه باید انجام داده شود،به همین ترتیب اهداف تجویز مینمایند که چه باید انجام نشود، تشبثی که خودرا متعهد به انجام بعضی اهداف خاص میداند، نظر وصلاح دید خود را جهت تعقیب اهداف دیگر کاهش میدهد.

3- منبع حقانیت (قانونی بودن): Source of Legitimacy

يك نظر جهانی ومختصر است که " این تشبث خوب است" ویا " آن کمپنی حق قانونی برای ادامه فعالیتش دارد" اهدافیکه قانوینت وحقانیت را متوجه يك شفاخانه میسازد شامل مهیا نمودن خدمات طبی، تداوی وجلوگیری از امراض خواهد بود، تمام تشبث های که اهداف شان قانونی دانسته میشود دربدست آوردن منابع وحمایت از محیط شان از قابلیت خوبی برخوردار میباشند.

4- معیارعمل : Standard of Performance

تاحدی اگر اهداف به صورت واضح بیان، فهمیده وعملی میگردند، از طرف دیگر این اهداف معیارهای مستقیم را جهت ارزیابی اجراآت يك تشبث تشکیل میدهند.

5- منابع عوامل : Source of Motivation

اهداف يك تشبث میتواند که يك منبع مهم برای تحريك کارمند باشد،اهداف تشریح مینمایند که چه باعث پیرزی شده وچطور باید پیروزی حصول وحمایت گردد.

خاصیت (ماهیت وطبیعت) کلتور(فرهنگ) سازمانی The Nature of Organizatio Culture

مردم از فرهنگ وکلتوریکه درمحیط زیست شان مروج وموجود میباشد متأثر میگردند، مثلاً شخصیکه در یك فامیل طقبه متوسط بزرگ میگردد، ارزش ها، عقاید،سلوك وروش های را خواهد آموخت که در فامیل او مروج است، عین موضوع به ارتباط یك سازمان هم صدق مینماید،مثلاً شخصیکه برای کمپنی 3M Pepsi ویا Wel-Mart ویا هرکمپنی دیگر که با فرهنگ وشرایط محکم ودقیق وثابت تأسیس شده باشد کار مینماید، این شخص تمام ارزش
ها، عقاید ، سلوك وروش های همان سازمان را خواهد آموخت .

تعریف ومشخصات : Definition and Characteristics

وقتیکه مردم به یك مؤسسه میپوندند، آنها باخود بعضی ارزش ها وعقاید را میآورند که آموخته اند، اگر چه این عقاید وارزش های شان برای کامیابی یك شخص در مؤسسه کافی نیست بلکه شخص ضرورت دارد تا بیآموزد که یك مؤسسه مشخص چگونه عمل مینماید.

تعریف : Definition

هنگامیکه افراد با یك مؤسسه در تماس میشوند، آنها در حقیقت با یونیفورم ها، حکایاتیکه مردم در بارهٔ مؤسسه میگویند، پروسیجر ومقررات رسمی مؤسسه ، مجموعه رسمی سلوك ورفتار مؤسسه تشریفات، وظایف، سیستم پرداخت، اصطلاحات خاص، شوخی های مواجه خواهند شد که تنها برای کارکنان داخل مؤسسه قابل فهم است، این عناصر درحقیقت از مظاهر کلتور فرهنگ سازمانی میباشد.

فرهنگ سازمانی دارای مشخصات مهمی است که یك تعداد قبول شده آنها قرار ذیل میباشد:

1- مقررات رفتار(سلوك): وقتیکه شاملین یك مؤسسه با یگدیگر برخورد مینمایند، آنها قربان ، اصطلاحات وتشریفات مربوط به احترام ، رفتار وسلوك عمومی را استعمال مینمایند.

2- معیارها Norms : معیارهای رفتار وسلوك موجود است که شامل رهنمود ها در مورد اینکه چه اندازه کار باید کرد میباشد ، در بسیاری از مؤسسات قاعده (بسیارزیاد وبسیار کم کار نکنید.) تعقیب میشود.

3- ارزش های مهم Dominant Values : ارزش های مهمی وجود دارند که سازمان از آن حمایت میکند واز اعضای خود توقع دارد تار در آن سهم بگیرند که مثال های عمده آن عبارت از کیفیت عالی تولید، غیابت کم و مؤثریت زیاد میباشد.

4- نظریات Philosophy : سیاست ها وروش های وجود درا دکه نظر وعقیده سازمان را در مورد برخورد با کارکنان ومشتریان بیان میکند

5- قواعد Rules : رهنمودهای محکم وصریحی وجود دارندکه مربوط به سازمان بوده وجدید الشمولان باید که این اندازه های را بیآموزند تا به صفت يك عضو فعال وکارکن قبول شوند.

6- فضای سازمان Organization Climate : در مجموع عبارت از احساسی است که به شکل فزیکی انتقال پیدا میکند، مثلاً طریقهٔ که اعضا با یگدیگر برخورد نمایند ویا طریقه سلوك ورفتار اعضاء با مشتریان وخارجیان .

تصمیم گیری Decision making

تصمیم گیری در حقیقت یکی از پروسه های منجمنت جهت برداشت قدمهای مختلف میباشد در این پروسه قدمها یا مراحل مختلف وجود داردکه باید طی شوند وقرار ذیل میباشند :

1- تشخیص پرابلم (مشکل) Identity of the problem

2- معین نمودن اهداف Specify objectives

3- طرح نمودن راه حل ها Create alternatives .

4- تحلیل وتجزیه را ه حل ها Analyze alternatives .

5- انتخاب بهترین تصمیم Selection of best decision .

6- ارزیابی نتایج Monitoring the results

پیشرفت (انکشاف) سازمانی organizational Development :

پیشرفت سازمانی چندین نوع تعریف ګګردیده است :

1- پیشرفت سازمانی یا (OD) عبارت از پروگرامی است که هدف ومقصد آن پیدا نمودن آثار اجراآت غیرمؤثر افراد دريك سازمان میباشد.

2- پروگرام (OD) هم چنان کوشش میکند تا عکس های را که از اجراآت غیر مؤثر به وجود میآید تصحیح نماید.

3- (OD) عبارت از يك پروگرام طویل المدت است که هدف آن تغیر سلوك وبرخورد کارمندان بوده تا به وسیله آن اجراآت سازمانی پیشرفت نماید.

منیجرها و پیشرفت سازمانی Managers and Organizational Development

منیجر های بلند رتبه پروگرام OD را عملی مینمایند به منظور!

1- ازدیاد اعتماد بین کارمندان.

2- تشویق ومقابله با پرابلم های سازمان .

3- ازدیاد مفاهمه آزاد و آشکار.

4- ازدیاد شوق وعلاقه کارمندان برای ایفای وظیفه.

5- ازدیاد مسؤلیت فردی و گروپی در پلان سازی وهم اجرای فعالیت های سازمان.

منجنمت با اهداف Management by Objective (MBO)

عبارت از پروسهٔ است که در آن منیجر اهداف واضح وقابل اندازه گیری استوار برنظم را برای هرکارمند تعین نموده وهر کارمند مسوْل است تا اهداف خود را داخل يك وقت معین بدست بیآورد .

پروسه MBO به شکل ارزیابی اجراآت عمل کرده وبا وظیفه منیجری مناسب است. دو مرحله وجود دارد که پروسه یا طریقه MBO را واضح میسازد که قرار ذیل میباشد :

1**- معین کردن اهداف عمومی (کلی)** Setting overall Objectives

MBO از بالا (مافوق) به طرف پائین (ماتحت) صورت میگیرد. گروه منیجر های بلند رتبه (Top) باهم یکجا شده واهداف را به طورکلی تنظیم وطرح مینمایند، پروسه معمول طوریست که اولاًساحهٔ نتیجه وعمده تشخیص میگردد. ساحهٔ نتیجهٔ عمده(Key Result Area)عبارت ازچیزیست که بزرگترین تاثیررابالای تمام اهداف داراً میباشد.

بنابراین در مرحلهٔ تعین اهداف (MBO) اول منیجر اینست که ماتحت ها (زیردستان) را كمك نماید تا آنها هدف واضح واقفی وتحريك كننده را برای سال آینده تشخیص نمایند .

2- انکشاف دادن سازمان برای سیستم (MBO) : Developing of Organization for an MBO system:

بعداز تنظیم وطرح کلی اهداف ضروریست تا سیستم به طرف پائین با صحبت با زیردستان اجراء (عملی) گردد.

اجراآت زیردستان در موجودیت اهداف معین که قبلاً در مرحله اول تعین شده،ارزیابی شده میتواند .

شایستگی یا فواید (MBO) Merits or Advantages of (MBO) –

1- با تشویق نمودن افراد جهت تعین نمودن اهداف واضح وتحریك كننده، MBO قدرت ازدیاد و انگیزه (محرك) كار مندان را داراست .

2- چون سازمان كاملاً وابسته به نتایج واقعی واساسی است بناءً MBO ارزیابی دوامدار كارمندان را مهیا نموده كه منیجر به بدست آوردن هدف میگردد.

3- كارمندان میفهمند كه از آنها چه توقع میشود وآنها به مؤسسه چه كمك كرده میتوانند.

4- نسبت با قاعده بودن تعین اهداف در سازمان (MBO) باعث ایجاد،پلان گذاری وهمكاری میگردد.

تضاد (كشمكش) اداری Managing Conflict

وظایف آنها ووظایف همكاران آنها، مهم نیست كه تشكیل وساختار یك سازمان باید به چه شكل باشد، مردم باید

بفهمند كه چطور سازمان را بكار بیا اندازند. چنین كشمكش را میتوان باشیوه های ذیل مانع شد :

1- استعمال بجاو مناسب چارت سازمان .

2- تشریح دقیق وظیفه .

3- نوشتن درست صلاحیت وارتباط معلوماتی .

4- معرفی اهداف معین برای پست های معین .

1- استعمال بجا ومناسب چارت سازمان : ساختار هر سازمان گرچه بسیار ضعیف هم باشد میتواند كه در چارت گنجانیده شود، بخاطر یكه چارت فقط نشان دهنده روابط بخش های مختلف سازمان به اساس سلسله صلاحیت میباشد.

2- تشریح دقیق وظیفه : هر پُست اداری باید دقیقاً توضیح وتوصیف گردد . یك توضیح خوب دو شخص را از مسؤلیت هایش آگاه میسازد. توضیح عصری ومدرن وظیفه بیان طویل وجزء ودر تمام فعالیت های یك شخص نیست وهم این توضیح طریقه انجام این وظایف را بیان نمیكند بلكه این توضیح بیشتر وظایف اساسی یك تشبث ، نتایج مطلوب آخری را كه منیجر مسؤل آن میباشد وهم روابط راپور دهی را بیان میكند.

3- نوشتن دقیق صلاحیت وارتباط معلوماتی : دانستن صلاحیت كارمندان مؤسسه ، سازمان را برای زنده كگی سازمانی آماده ومهیا میسازد، هریك باید از صلاحیت ومسؤلیت با خبر باشند وبدانند كه كدام اشخاص تحت اثر شان قرار دارند وبه كدام اشخاص باید راپور بدهند.

4- معرفی اهداف معین برای پَُست های معین : این موضوع افراد را کمك خواهد کرد تا بفهمند که چی باید انجام داده شو د ومکلفیت های آنها چه است . یك دلیل عمده تضاد وکشمکش دریك سازمان اینست که کارمندان این هدف را نمی فهمند . این هوش در حقیقت یك وسیله کنترول را برای سازمان مهیا میسازد.

رهبری Leader

دربخش رهبری که یکی از مراحل منجمنت راتشکیل میدهد عمدتاً موضوعات ذیل درنظرگرفته میشود:

1- تحرك یا انگیزه Motivation :

2- رهبری مؤثر Effective Leadership :

3- ارتباط Communication :

1- تحرك یاانگیزه Motivation :

انگیزه یا نیاز عبارت است از حالتی درونی که انسان ر ا به انجام فعالیت وا می دارد. بشرمانند سایر حیوانات مجبور به تکافوی ضروریات اساسی خود چون گرسنگی،تشنگی وغیره میباشد انسان هم چنان مانند نیاز (نیل) به هدف ،نیاز به قدرت رسیدن را دارد. که برای برآورده شدن این ضروریات از بهترین راه های ممکنه تلاش مینماید.

پروسه انگیزه با فقدان حالت فزیکی آغاز میآبد مثلاً گرسنگی که این حالت فرد را برای جستجوی غذا رهبری میکند. درجستجوی غذاء وبدست آوردن آن هدف او تکمیل میگردد.

خوردن غذا فرد را آرامش میبخشد واز گرسنگی قناعت خاطر حاصل مینماید.روش وسلوك انسان به اصل این احتیاجات توضیح میشود دریك سازمان انگیزه کارگر وتقلای او برای دست یافتن وپاداش از کارفرما افزایش میآبد کارفرما متیواند کارگران را از طریق پاداش ها مثلاً معاش خوب،سهم کارگران در مفاد،ایجاد دورنمای مناسب برای ارتقای کارمندان تشویق به کار نماید .

. پس انگیزه عبارت از پروسه بنیادی سایکولوژیکی است که برای دانستن روش سازمان از جانب منیجرها بسیار عمده است.

اشکال انگیزه ها یا تحرك Types of Motives:

انگیزه ها وسیعاً میتواند بدو شکل گروپ بندی شوند:

1- انگیزه های ابتدائی یا Primary Motives.

2- انگیزه های دومی یا Secondary Motives.

1- انگیزه های ابتدائی یا Primary Motives :
بعضی از انگیزه ها ناآگاهانه بوده دارای اساس فزیولوژیکی میباشد وعبارتند از نیازهای اولیهْ اند.مثلاً گرسنگی ، خواب اجتناب از درد وغیره بعضی ازاین نیازها میتواند برای انگیزه فرعی قربانی شوند مثلاً تحمل گرسنگی بخاط قناعت مذهبی (روزه).
2- انگیزه های دومی یا Secondary Motives :
هنگامیکه نیازهای اولی ارضاْ میگردد خواهشات دومی تظاهر مینماید در يك اجتماع مدرن جائیکه ارضاْ خواهشات اولی مشکل نیست این خواهشات آگاهانه میباشد.اینوع نیازها علاقه مندی خاص بشربوده وبا وظایف متنوع بشری بستگی دارد.مثلاً نیل به هدف یا نیازبه قدرت رسیدن ،شهرت،وغیره که مانکات بخصوصی را برای رسیدن به صلاحیت وجستجوی يك پوزيشن آبرومند مي آموزيم. دربين این نیاز های فرعی نکات ذیل قابل یاد آوریست:
انگیزه قدرت The Power Motives :
انگیزه نیل به هدف The achievement Motive :
نیاز به عضویت پذیرفته شدن The affiliation Motive :
انگیزه تصمین یا The Secondary Motive
انگیزه پرستیژ یا نیاز به وضع اجتماعی بهتر The Status of prestige motive
انگیزه های عمومی یا General Motive :
یکتعداد از انگیزه ها موجود اند که نه در شمار انگیزه های ابتدائی ونه درجمله انگیره ها فرعی گروپ بندی میشود این انگیزه ها آگاهانه نبوده ودر ضمن فزیولوژیکی نیز نیستند این انگیزه ها رامیتوان حس کنجکاوی بشر مهارت ها وفعالیت ها ی بشری نامید مثلاً اطفال همیشه فعال بوده ودر حالت جستجوومعاینه استند واین فعالیتهای شان به سنین بلاتر نیز انتقال میگردد که بعضاً بسیار مفید واقع میشوند.
خصوصیات رهبر:
1-هوش: معولا“ رهبران با هوشتر از پیروان خود هستند، زیرا کار رهبری نیاز مند تحلیل و تجزیه مشکلات و مسائیل پیچیده است.
2-بیان رسا: علاوه بر هوش، رهبر برای نفوذ در پیروان و ترغیب آنان به متابعت ا زخود باید از بیان رسای نیز بر خوردار باشد.
3-رشد اجتماعی و وسعت نظر: ظرفیت فکری و نفسانی رهبرباید به گونه ای باشدکه از لحاظ روحی، مغلوب ناکامیها یا مغرور از موفقیت نگردد. ازین رو باید در مقابل موانع

و تلخیها، قدرت تحمل زیاد داشته باشدد و دشمنی و عداوت با دیگران را در کاررهبری دخالت ندهد.

4-انگیزه درونی :رهبران، میل زیادی به موفقیت دارند، پس از دست یافتن یه یک هدف، توقعات آنها زیاد شده به کسب هدفهای بالاتری می اندیشد.

انگیزه مدیریت:

چالشی بودن کار

مقام

انگیزه رهبری

رقابت

پول

تشکیلات و منجمنت قوای بشری Staffing Human Resource Management :

تعریف :عبارت از پروسه تعین شدن در مورد اینکه کارمندان شایسته انتخاب شده ارتقا داده شوند وبرای بیشبرد فعالیت های يك سازمان پاداش داده شوند در ضمن تشکیلات معنی ایجاد محیطی را که در آن کارگران قناعت خاطر حاصل نمایند میدهد.

. فعالیتهای تشکیلات ومنجمنت قوای بشری ایجاب فعالیتهای ذیلرا مینماید .

1- پلانگذاری استخدام Employment Planning :

در این مرحله نکات ذیل باید در نظر گرفته شود .

الف : پیش بینی کارمندان مورد ضرورت برای سازمان .

ب : مهارتهای که برای کارمورد نیاز ضرورت است .

ج : تعداد کارکنان حاضر.

د : تعداد کارمندانیکه از قدرت کار فعلی اضافه بست می شوند .

2- استخدام Recruitment :

این مرحله جلب کارمندان دارای مهارت، علمیت واستعداد برای تکمیل مرام های سازمان در صورتیکه خواهش کار را داشته باشد احتواء مینماید.

3- انتخاب یا Selection :

این مرحله عبارت از تصمیم گیری در مورد اشخاص است هنگامیکه چنین کارمند برای يك کار بخصوص Application یا درخواست میدهد منیجر باید در مورد با مهارت ترین آنها تصمیم بگیرد. در این مرحله منیجر باید با درخواست دهنده انترفیو Interview یا مصاحبه داشته باشد که مهم ترین مرحلهْ انتخاب را تشکیل میدهد .

ارزیابی اجرائات ، مصاحبه یا درجه دادن **Performance, appraisals, Interview, Evaluation or Rating**

بعداز اینکه يك کارمند جدید مدتی را درکار سپری نمود ضروریست تا اجرائات وی ارزش گذاری وارزیابی گردد که این مرحله را به نام Performance Appraisalsیاد مینمایندواین مرحله عبارت از تعین حدودیست که درآن يك کارمند کاری را بصورت مؤثرانجام میدهد.

- هدف ارزیابی اجرائات purpose of Performance Appraisals :

1- هنگامیکه کارمند ارزیابی میگردد موقعیت خود را درك مینماید.

2- ارزیابی ارقام غلط را درمورد تأدیات برای کارگر یعنی معاشات وانعامات وارتقای کارمند آشکار میسازد.

3- منیجر را قادر مسازد تا در مورد کارمندان بی کفایت تصمیم گرفته وآنها را از ساحۀ فعالیت اخراج نماید .

4- به کارمندان تابع در مورد اجرائاتی که ناقص بوده وقناعت بخش نباشد اخطار صارد میگردد.

5- ارتباط آمر ومأدون را تقویت میبخشد.

6- درحل پرابلم های فردی وسازمانی منیجر را کمك مینماید.

پاداش Compensation :

برای حفظ کارمندان دارای مهارت بلند يك سازمان باید پروگرام های پاداش را انکشاف دهد این پاداش ها به شکل انعام های نقدی یا (Bonus) وعواید اتفاقی (تحفه ها، جوایز وغیره) یا Perquisites انعام غیرنقدی تقسیم میشود (Bonus)عبارت از پاداشی است که يك کارگر علاوه از معاش نقدی خود بصورت اضافی دریافت مینماید.

و Perquisitesعبارت است ازپاداش اضافی غیرنقدی است که به صورت تحفه وجوایزبرای کارمند داده میشود.

دسپلین یا نظم Discipline :

عبارت از اقدامیست که در مقابل يك کارگر در صورت تخلف او از مقررات صورت میگیرد در يك سازمان دسپلین با اقدامات ذیل حفظ شده میتواند.

1- ایجاد مقررات Establishing Rules.

2- ابلاغ این مقررات برای کارمندان یا Communicate these rules to employees.

3- ارزیابی اجرائات کارگران یا Evaluating employees performance
هرگاه کارگران از دسپلین تخلف ورزند عمل دسپلین در مقابل آنها به مرحلهٔ اجراء قرار داده میشود که میتواند به اشکال ذیل باشد:
الف – اخطار شفاهی Verbal Warning.
ب – اخطار کتبی Writing Warning.
ج – اخراج یا Discharge .
لایحه وظایف در چوکات تشکیل:
در حقیقت هر تشکیل دو وظیفه اساسی ذیل را دارا است.
الف: تقسیم بندی کارهای که باید انجام شود.
ب: تعریف ارتباطات بین کارمندان در یک موسسه روشن ساختن آنها تا وظایف از یکدیگر تفکیک شده و لی جدا از یکدیگر مطالعه نشوند.
لایحه وظایف مسایل ذیل را باید در برگیرد:
1- عنوان دقیق وظیفه
2- توضیح مختصر وظیفه
3-یک لست وظایف و کارهاکه باید انجام شود.
4- شرایط و لازمه های وظیفه
5- ساعت کار
6- شیوه های ارزیابی
7- حدود و اندازه معاش
8- خطوط و لاین های نظارت
9- دورنماهای ارتقائی و ترفیع

کنترول Control

کنترول پروسه است که مدیر از طریق آن تطابق عملیات انجام شده را با فعالیت های برنامه ریزی شده می سنجد.
ویا کنترول تلا ش منظمی است د ر جهت رسیدن به اهداف استاندارد.
این مرحله عبارت از پروسه متیقن شدن درمورد اجرائات ماهرانه و با کفایت يك سازمان است هرگاه ما در جهانی که در آن تمام پلانهای مؤسسات تکمیل میشود میرسیم کنترول يك عمل غیر ضروری بوده اما به مرحلهٔ به کمال رسیدن يك ایدیال است وندرتاً به آن دسترسی میآبیم فکتور ها در يك سازمان بصورت غیر قابل بیش بینی تغیر میابد

که خود بالای اجراات پلان شده بی تأثیر بوده نمیتواند یکسلسله تغیرات درونی نیز میتواند به وقوع بپیوندد

مثلاً کارگران شاید دچار اشتباهات شوند ویا خواهش دسترسی به نتائجی را که برای حفظ یك سازمان درمسیرپلان شده آن ضررونیست نداشته باشد بعضی کارگران شاید اصلاً وظایف شان را انجام ندهندپس کنترول عمل بسیار ضروری برای پیش بینی پرابلم ها ، تطبیق پلانها واجرای فعالیتها بصورت درست آن میباشد.

انواع کنترول:

1 – کنترول مقدماتی(یا پیشگیر) طوریکه از نام آن معلوم است از بروز انحرافات د رگردش کار سازمان جلوگیری می کند.

2 – کنترول همگام عملیات : برای اطمنان از اینکه هدفها پیگیری و برنامه طبق موازین پیش بینی شده اجرا می شود ناظر به عملیات جاری سازمان است.

3 – کنترول نهائی : بر اطلاعات حاصله از نتائیج نهائی کار و فعالیت سازمانی مبتنی است و به منظور صورت می گیرد که انحرافات احتمالی را پس از وقوع تشخیص داده اصلاح کند.

کنترول منحیث یك عنصر طبیعی Control as a natural Elements :

کنترول یك عنصر طبیعی بوده ومیتوان آنرا شابه حرارت سنجی دانست که حرارت را تعین میکند زیرا کنترول به یك مؤسسه کمك مینماید تا مرام های دلخواه خودرا تحت شرائط معینه تکمیل نماید.

مشخصات کنترول مؤثر The characteristic of Effective control :

1- مصارف مؤثر یا Cost Effective :

درموقع کنترول باید توجه گردد که منفعتی که از کنترول بدست میاید باید بیشتراز مخارجی باشد که درراه کنترول به مصرف میرسانیم .

2- کنترول باید ازجانب کسانیکه این عملیه بالای شان تطبیق میگردد قابل قبول باشد کنترول مانند قوانین ومقررات غیر مؤثر خواهد بود هرگاه افرادی که توسط آن تحت تأثیر قرار میگیرند از آن رنجیده خاطر شوند ویا آنرا از نظر رفاهیت شخصی وسایکولوژی خود مضر احساس کنند.

مثلاً ممنوعیت کشیدن سیگار درمحلات عامه یك توضیح خوب برای این موضوع است درین حالت کنترول مؤثر صرف زمانی ممکن است که مردمی که توسط کنترول متأثرمیگردند معتقد گردند که این عمل یك عمل ضروری بوده ودر اجرای آن باميل خود کمك نمایند .

3- ستراتیژی Strategy :
کنترول باید بالای یکتعداد از فعالیتهای ستراتیژیکی تمرکز حاصل نماید زیرا هیچ سازمانی نمی تواند تمام جنبه های فعالیتی خودرا کنترول نماید.
عملیه کنترول باید هردوجنبه مثبت ومنفی را از نقطه نظر انتقاد درروشنی قرار دهند وطوریکه تذکر رفت کنترول باید بالای اجزای عمده ومهم اجرائات پلان شده تمرکز حاصل نموده وآن حنبه های فعالیتهای سازمانی که ایجاب توجه فوری را مینماید تشخیص دهد
4- کنترول نباید صرف موْثق وقابل اعتماد باشد بلکه دراین عملیه کوشش گردد که ازتعصبات شخصی نیز جلوگیری بعمل آید .

مراحل کنترول The Control Process:

کنترول يك پروسه دوامدار است که درسه مرحله ذیل تشکیل میگردد.

1- ایجاد معیارها Establish Standard :
2- مقایسه اجرائات معین درمقابل معیارهای ایجاد شده یا Compare Measured performance against establish Standard:
3- تقویت موْفقیت ها وتصحیح اغلات وکوتاهی ها Reinforce success correct short comings:

درمرحلهٔ اول يك سازمان باید مرام های را که در هر ساحه برای بقای آن سازمان حیاتیست ایجاد نماید. وبه تعقیب آن معیارهای را دراین ساحات ایجاد کند.این معیارها عبارت اند از

1- **سهیم شدن درمارکیت Market share.**
2- ائداع یا نو آوری Innovation.
3- موْلدیت یا قدرت تولیدی Productivity.
4- منابع فزیکی ومالی Physical and Financial Resource.
5- منفعت یا قابلیت نفع آوری profitability .
6- اجرائات وارتقای منیجر Manager performance and development.
7- اجرائات وروش کارگران Worker performance and attitude.
8-مسوْلیت اشتراکی Social responsibility.

درمرحلهٔ دوم یعنی مقایسه اجرائات ،اجرائات سنجش وارزیابی گردیده وبامعیارهائیکه درمرحله اول تثبیت شده مقایسه میگردد.این مقایسه درحقیقت بین است یعنی What

What is? ,should be? صورت میگیرد باید تذکرداد که یك منیجر مجرب منتظرختم دورهٔ اجرائات برای تصمیم گیری در مورد اینکه معیارها واقعاً بدست آمده یاخیر نمی ماند بلکه منظماً شاخص های متوسط اجرائات را امتحان وارزیابی مینماید .

درمرحلهٔ دوم یعنی مقایسه اجرائات ،اجرائات سنجش وارزیابی گردیده وبامعیارهائیکه درمرحله اول تثبیت شده مقایسه میگردد.این مقایسه درحقیقت بین است یعنی What What is? ,should be? صورت میگیرد باید تذکرداد که یك منیجر مجرب منتظرختم دورهٔ اجرائات برای تصمیم گیری در مورد اینکه معیارها واقعاً بدست آمده یاخیر نمی ماند بلکه منظماً شاخص های متوسط اجرائات را امتحان وارزیابی مینماید .

درمرحلهٔ دوم یعنی مقایسه اجرائات ،اجرائات سنجش وارزیابی گردیده وبامعیارهائیکه درمرحله اول تثبیت شده مقایسه میگردد.این مقایسه درحقیقت بین است یعنی What What is? ,should be? صورت میگیرد باید تذکرداد که یك منیجر مجرب منتظرختم دورهٔ اجرائات برای تصمیم گیری در مورد اینکه معیارها واقعاً بدست آمده یاخیر نمی ماند بلکه منظماً شاخص های متوسط اجرائات را امتحان وارزیابی مینماید .

رهبری Leadership

تعریف :برای این اصطلاح مفاهیم تعریفات متعدد موجود است که بعضی از آنها قرار ذیل اند .

1- لیدرشیپ عبارت از پروسه تأثیر بالای افراد وگروپ ها در جهت نیل به مرام های سازمان است .

2- لیدرشیپ عبارت از توانائی تشویق دیگران برای جستجوی مجدانه مرام های معین میباشد.

3- لیدرشیپ یك فکتور بشریست که گروپهارابصورت جمعی مؤظف نموده ودرجهت دستیابی به اهداف رهبری مینماید.

4- عبارت از تحت تأثیر قراردادن یك گروپ بطرف دست یابی به اهداف .

5- عبارت از یك پروسهٔ اجتماعیت که درآن لیدر سهم گیری داوطلبانه زیردستان رابرای رسیدن به یك مرام جستجو مینماید.

فرق بین یك لیدرومنیجر Deference between a leader and a manager :

بعضاً اصطلاح لیدر ومنیجر یك معنی را میدهد البته بعضی ها چنین تصور مینمایند در حالیکه چنین نیست لیدر شیپ یك جنبه مهم وظیفه منیجررا تشکیل میدهد اما یقیناً نه همه آنرا مثلاً پلانگذاری یك وظیفه منیجریست اما برای یك لیدر ضروری یست که مسئولیت های پلانگذاری را به عهده گیرد

به عبارهٔ ساده تر يك شخص ميتواند بدون طرح هيچ پلان يك ليدر باشد منيجرها اكثراً رول ليدر شيپ را با سائر اعضای گروپ كار تقسيم ميكند اما يك ليدر تأْثير زيادی بالای گروپ كارگران نسبت به يك منيجر دارد پس مقام رسمی گرنتی كرده نمی تواند كه يك شخص رول يك رهبر مسلط را بازی نمايد .

فرق بين يك ليدرويك منيجر راميتوان بشكل ذيل خلاصه نمود.

به عبارهٔ ساده تر يك شخص ميتواند بدون طرح هيچ پلان يك ليدر باشد منيجرها اكثراً رول ليدر شيپ را با سائر اعضای گروپ كار تقسيم ميكند اما يك ليدر تأْثير زيادی بالای گروپ كارگران نسبت به يك منيجر دارد پس مقام رسمی گرنتی كرده نمی تواند كه يك شخص رول يك رهبر مسلط را بازی نمايد .

فرق بين يك ليدرويك منيجر راميتوان بشكل ذيل خلاصه نمود.

Leader

ليدرنوآوری ميكند Innovative

تمركزبالای مردم Focus of people

Develop a systemسيستم را انكشاف ميدهد

Control Conquer the Circumstance.حالات راكنترول ميكند

Take risk and danger. خطرات را قبول ميكند

(ليدر ها با مردم ارتباط دارند.)

1. ***Manager***
2. 1-Administerمنجر ها اداره ميكند
3. 2-Focus on systemتمركزبالای سيستم
4. 3-Maintane a system.سيستم را حمايه ميكند
5. 4-Surrender to Circumstance.تسليم به شرايط ميگردند.
6. 5-Doesn’t take risk and dangerخطرات را نمی پذيرد (منجر ها از مردم دوراند

معرفی ليدر شيپ مؤثر Identifying Effective Leadership :

از آنجائيكه همه ليدر ها منيجر های مجرب نيستند وهمه منيجر ها ليدرهای خوب شده نميتوانند دراين جا كوشش گرديده مشخصهٔ يك ليدر خوب توضيح گردد تحقيقات قبلی در مورد ليدر ها آنها را به اساس صفات مشخصهٔ كه از خود تبارز ميدهند تعريف ميكند يك ليدر بايد منحيث يك فرد وفادار،شجاع بارزش های صداقت ودلسوزی همرديف باشد

یکی از علما به نام (داویس Davis) چهار مشخصه را برای یك لیدر مجرب تشخیص نموده وواضح است که همهْ لیدرها این مشخصات را داراء نیستند.
ضمناً این مشخصات در منجمنت سطح فوقانی و سطح بینی نسبت به منجمنت سطح پائینی بیشتر تبارز میکند و عبارت اند از :
1- یك لیدر باید شخص ذکی و آگاه باشد وبه گونه دارای ذکاوت بیشتر نسبت به اعضای گروپ وزیردستان خود باشد
2- پختگی اجتماعی لیدر ها باید تمایل به یك حالت پختگی اجتماعی داشته وعلاقه مندی بیشتر در امورفعالیتی نسبت به دیگران داشته باشد.
3- انگیزه دست رسی به اهداف :
لیدر ها تمایل به انجام فعالیتها دارند وقتی آنها بیك هدف میرسند هدف دیگری را جستجو میکند واتکأ به قوهْ بیرونی انگیزه شان ندارند.
4- طرز تلقی در مورد ارتباطات انسانی :
لیدر ها توانائی واستعداد کارکردن باشخاص دیگررا دارند آنها افراد را احترام میگذارند ودرك میکنند که هنگام انجام وظایف باید رعایت دیگران را داشته باشند.
Intelligent leader
Social maturity
Motivation, achievement, and desire
Human relation attitude
شیوه یا سبك رهبری یا LEADERSHIP STYLE:
شیوهْ که یك لیدر با اعضای گروپ برخورد مینماید منحیث سبك لیدرشیپ شناخته شده است.آیا یك لیدرکنترولر
-مثبت و جدیست ؟
آیا شخص دموکراتیک است ؟
ونظرات وپیشنهادات اعضای گروه را در نظر می گیرد ؟
ویا یك لیدر کاهل است که از فعالیتها کمتر مداخله مینماید وبرای تحت تأثیرقرار دادن گروپ ورهبری اعضاء فعالیت ناچیز از خود تبارز میدهد
منیجر ها اکثراً بیشتر از این سه شیوه مطابق به شرایط وحالاتی که در آن قرار دارند مورد استفاده قرار میدهند. اکثراً منیجر ها عمدتاً بالای یکی از این شیوه ها نسبت به سایر آنها اتکاء دارند به این ترتیب شیوه˚ لیدرشیپ به اساس یکی از این کتگوری ها تنضیف میشود .

1- لیدرشیپ به شیوه استبدادی Autocratic Leadership :
دراین شیوه لیدر تصامیم را توسط پاداش وترس ازمجازات اجراء مینماید وتمام صلاحیتها را خود به دست دارد . یکی از مزایای این شیوه عبارت ازسرعت در تصمیم گیریست ویك نقص عمده آن عبارت از تاثیر استبدادی لیدر بالای مورال اعضای گروپ میباشد.اعضاء ممکنست از طریقۀ اتخاذ تصامیم رنجیده خاطر شوند واین عمل باعث شود که آنها تاحدممکن برای دست یابی به هدف دوری نمایند

2- لیدر شیپ – شیوۀ دموکراتیك یا اشتراکی Democratic or participative leadership :
به مقایسۀ شیوۀ استبدادی،شیوۀ دموکراتیك یا اشتراکی خواهشات وپیشنهادات اعضارا به همان سویه ایکه از لیدر را در نظر میگیرد رعایت مینماید این شیوه را میتوان یك ارتباط انسانی تعریف نمود که در آن اعضای گروپ منحیث سهم گیرندگان در تصمیم نهائی درنظر گرفته میشوند.سهم گیری وشراکت تعهد عضو را درتصمیم وبهبود کیفیت تصمیم تقویه مینماید مزیت این سیستم اینست که مورال اعضاء بلند برده شده وتصمیم نهائی وبهتر از طریق معلومات وآیده های مشترك دربین اعضای گروپ حمایه میشوند .
نواقص ممکنه این شیوه ،تصمیم گیری بطی تر بوده ومسؤلیت را درمقابل تصامیم ضعیف میسازد وضمناً سازش های ممکن را که باعث رضایت خاطرهمه اعضای گروپ میکگردد اما بهترین طریقه حل نمی باشد مطرح میسازد.

- شیوۀ عدم مداخله درامور یا Laissez Fair leadership :
هر قدر از شیوه لیدر شیپ به شکل استبدادی دور میشویم به شیوۀ عدم مداخله در امور میرسیم این شیوه را میتوان شیوۀ آزادی عمل یا (Allow them to do) نامید. دراین شیوه لیدر کوشش میکند تا تأثیر بسیارجزئی بالای اعضای گروپ اعمال نماید به عضو گروپ یك هدف داده میشود وبه او اجازه داده میشود تابرای نیل به آن به تنهائی تصمیم گیرد وظیفۀ لیدر دادن همانقدر مشوره وجهت است که از او تقاضا میگردد یکی از مزایای این شیوه عبارت از دادن فرصت به افراد برای پیشرفت آنها میباشد همه افراد چانس آزاد برای تبارز وظهور به ارتباط وظایف شان دارند از نواقص این شیوه اینست که همبستگی واتحاد را در مقابل مرامهای سازمان زیان میرساند زیرا بدون یك لیدر گروپ با فقدان کنترول

ودستور مواجه میشودکه نتیجهٔ آن عدم کفایت وحتی بدتر از آن بینظمی در امور خواهند بود.

مهارت ها ومشخصاتی که برای یك منیجر ضروریست : Skills and Characteristic needed by a Manager

استعداد تحلیل وحل پرابلم ها Analytical and problems solving ability :

مشخصات شخصی که برای یك منیجرضروریست : Personal Characteristic needed by a Manager

1- خواهش اداره کردن .

2- توانائی ارتباط وسهیم شدن با عواطف وتجارب دیگران .

3- راستی ، صداقت وتجربه شخصی واجراآت گذشته منیجر که بسیار عمده است.

4- برای تبارزبه حیث یك منیجر مجرب حیطهٔ وسیع در مورد مهارتهای متنوع از قبیل مهارتهای تخنیکی دیزاین وغیره را داشته باشد .

ارتباط یا Communication :

معرفی کورس سکرتریت:

وظایف یك سکرتریت Duties of a secretary :

(A) حفظ معلومات مکمل درمورد آمریا Keeping full Information of the Boss :

یك سکرتر باید معلومات مکمل در مورد آمر خود داشته باشد هدف ما از معلومات مکمل عبارت است از:

1- چه وقت او به دفتر میآید ؟

2- تعهدات او برای همان روز و روز بعد آن چیست ؟

3- چه وقت دفتر را ترك مینماید ؟

4- به کدام میتنگ ها وملاقات ها درجریان روز کار باید شرکت نماید؟ و هم چنان میتنگ های بعدی اواز چی قرارخواهد بود؟ تا سکرتر بتواند تعهدات میتنگ های بعدی را تنظیم وتعدیل نماید.

5- تیلفون های که برای آمر میآید .

6- تاریخ ملاقات های مختلف .

7- پیامهاونامه های که از طریق (Email) های که به آمرمیرسد.

(B) ارتباط Communication :

يك سكرتر بايد استعداد ارتباط مؤثر را با تمام سطوح منجمنت داشته باشد او بايد مهارت خوب در نوشتن وتجربه كافی برای معرفی اشخاص بصورت شفاهی وكتبی داشته باشد يك سكرتر بايد تسلط كامل در ارتباط شفاهی يعنی ارتباط از طريق مكالمهٔ تيلفونی وتجربه ومهارت در ارتباط كتبی يعنی تحرير مكاتيب ، راپور ها و نوشتن طرح ها وپروپوزل ها وغيره داشته باشد .

(C)تنظيم ميتنگ ها Management of meeting :

يك سكرترمسؤليت تنظيم ميتنگ ها را به عهده دارداو بايد هنگام تنظيم متينگ، محل ،زمان موقعيتكه برای همه كارمندان مناسب باشد، تنظيم فزيكی امور ميتنگ يعنی مواد ،تجهيزات اتموسفير وغيره را بدوش دارد.

(D) سيستم فائيل واندكسنگ Filing and Indexing :

يك سكرتر مسؤليت دارد تابهترين سيستم فايلنگ را كه برای سازمان او مناسب است انتخاب نمايد بصورت عموم تمام مكاتيب ،راپورها ومعلومات ضروری بايد در دوسيه های جداگانه ،دوسيه بندی شده ودوسيه ها مطابق به آخرين شيوهٔ دوسيه داری نگهداری شود. اين فايل ها بايد با حروف الفبأ يا ارقام نمره گذاری شده ويا به اساس محل ترتيب شوند برای آغاز كار سازمان وكارهای روزمره ، ترتيب دوسيه ها به اساس حروف الفبأ و نمره گذاری بيشتر مناسب است

(E). بورد آگاهی Notice Board :

بورد آگاهی در يك دفتر نشانه با كفايتی يك سكرتر است وقتی بورد آگاهی منظم بوده معلومات وآگاهی جديد را داراء باشد نشانهٔ لياقت يك سكرتر است

(F) ويزيت انجوها Visiting N.G.Os :

(G) تنظيم متينگ های تمام كارمندان

(H) ايجاد وركشاپ ها،سيمينارها،كلاس های تربيوی وغيره

(I) ايجاد يك صندوق شكايات در دفتر تاكارگران در سازمان

(J) گرفتن ديكته از آمر

(L) يك سكرترباید درمورد استفاده از تجهيزات دفتر مانند ماشين های فوتو كاپی، كمپيوتر، ماشين فكس، Email پروجكتور ماشين های حساب معلومات كامل داشته باشد.

(K)يك سكرتر بايد تجربه در مورد Bookكردن صالون ها را برای متينگ Reserve اتاق ها برای مهمان ،ريزرف تكت طياره وساير وسايل ترانسپورتی را داشته باشد .

(M) لباس خوب بالای شخصيت انسان مؤثراست پس يك سكرتر بايد هميشه خوش لباس باشد.

(N) يك سکرتر باید در مورد عنعنات ومذهب رعایت داشته باشد وبالای زبان مروج ساحه یا شهری که انجو در آن فعالیت مینماید مسلط باشد.
(O) يك سکرتر باید زبان متواضع ومؤدب را مورد استفاده قرار دهد .
(P) يك سکرتر باید کارمندان سازمان را به چهره ونام بشناسد .

مشخصات وشایستگی های يك سکرتر خوب : Characteristics and qualities secretary

بر علاوه وظایفی که در بالاتذکر رفت يك سکرتر باید دارای مشخصات ذیل باشد.
1- توانائی حمایهٔ اتموسفیر دلخواه .
2- دارای علمیت وعقل باشد .
3- ظرفیت واستعداد سازماندهی را داشته (منیجرخوب باشد) واز تربیت عالی برخوردار باشد.
4- دارای تجربهٔ کافی باشد.
5- ضمناً باید صفات شخصی از قبیل راستگوئی، صداقت،وظیفه شناسی،وقت شناسی،کشاده روئی را دارا بوده با احساس ، صحت مند ، فعال وقابل اعتماد باشد.

ارتباطات تجارتی Business Communication :

تعریف : کمونیکیشن دارای مفاهیم فوق العاده ومتعدد است واستفاده از آن مربوط به زمینه ایست که این کلمه در آن استعمال میگردد .
يك مفهوم آن ارتباط دوشخص را نشان میدهد هنگامی که آنها مکاتبه میکند تماس تیلفونی دارند ویا باهم ملاقات روبرمی نمایند هم چنان این کلمه را میتوان تبادلهٔ پیغامها تعریف نمود
يك طریقهٔ ساده دیگر برای توضیح اینکه ارتباط چگونه عمل میکند استفاده از يك دیاگرام ویامدل است که فرستنده ودریافت کننده را در حالات مختلف نشان میدهد که هر دو طرف در پروسه سهم مساویانه ومهم دارند فرستنده برای ارسال پیغام وگیرنده برای دریافت آن این مدل ساده را میتوان به این شکل ترسیم نمود.

receiver massage Sender

نیازمندی ها برای يك شغل :

هرگاه تخصص یا شغل شما عمدتاً توانائی ذهنی را نسبت به توانائی جسمی ایجاد نماید اینکه شما چگگونه علمیت یا پیشنهادات وآیده های تانرا به دیگران که به آن نیاز دارند انتقال میدهید در پیشرفت شما تاثیر عمده دارد وشما باید

توانائی توسعه وحفظ روابط خوب با مراجعین ومهارت در جمع آوری ، تحلیل وتفسیر اسناد ها یا Data (ارقام یا پدیده ها) ونوشتن راپور های تحلیلی از نیاز های عمده شغلی يك کارمند اداریست.

كمك برای مواجه شدن با مسؤليت های شخصی : a help for meeting personal responsibility

ارتباط مؤثر يعنی نوشتن وصحبت کردن هم چنان مارا در رسیدن به اهداف در فعالیتهای شخصی كمك مینماید، بعضی اوقات شما ضرورت به نوشتن نامهٔ یا راپوری دارید یا منحیث رئیس يك كميته باید آیده ها ونظریات تانرا بصورت شفاهی ارائه دهید . هرهدفی که داشته باشید آنرا بصورت درست منحیث يك متخصص اداری ارائه دهید این مهارت در امور تجارتی،صنفی وسایر فعالیت های عملی دیگر ضروری پنداشته میشود . البته مهارت درنوشتن وارتباط شفاهی همانطوریکه درزمینه های شغلی شمارا كمك مینماید در حیات شخصی تان نیز مؤثر است .

هنر یا فن نوشتن مکاتیب تجارتی مؤثر The Art of writing Effective Business letters

مشخصات يك مكتوب خوب تجارتی Qualities of a good business letter :

هرگاه يك بستهٔ از نامه های با کیفیت در مقابل ما گذاشته شود وما ضرورت به تحلیل آن ها داشته باشیم ممکنست متوجه شویم که هريك از این نامه ها دارای خواص معین اند که در همهٔ نامه های تجارتی در این بسته عمومیت دارد. درهريك ازاین مکاتیب لسان درست،تون مؤدبانه، جملات با ربط موضوع مکمل وپیام واضح را میتوان دریافت کرد بناً يك مكتوب خوب باید از نگاه مشخصات معین بیانی مورد آزمایش قرار گیرد این مشخصات درمجموع هفت مشخصه است وچون همهٔ آنها حرف C آغاز میگردد آنرا به نام مشخصات C یاد کرده اند . این مشخصات عبارت اند از:

1- وضاحت یا **Clarity.**
2- صحت ودرستی **Correctness.**
3- مکمل بودن یا **Completeness.**
4- اختصار **Conciseness.**
5- مؤدب بودن یا **Courtesy.**
6- رعایت یا **Consideration.**
7- پختگی **Concretes.**

اکنون در مورد هريك از این مشخصات توضیحات مختصر ارائه میگردد.

1- وضاحت یا Clarity

قاعدهٔ اول در نوشتن يك مكتوب تجارتی ،تفكر در مورد آن قبل از نوشتن وديكته كردن آن است. وضاحت در نوشتن صرف توسط تفكر روشن ايجاد شده ميتواند يك مكتوب نويسی با تجربه هيچگاه شروع به نوشتن وديكته نامهٔ خود قبل از تصميم گيری در مورد آيدهٔ مركزی پيام خود نميكند .

2-**صحت ودرستی Correctness :**

اغلات در مكتوب معمولاً خواننده را بی حوصله وخشم گين می سازد اشتباهات وغلطی ها البته هيچ گاه عمدی نيستند اما با آنهم برای اتكاْ به انّها هيچ غذری پذيرفته نميشود . اشتباهات در مكاتيب ميتواند به اشكال ذيل باشد كه درهمه نامه های تجارتی در اين بسته عموميت دارد. درهريك ازاين مكاتيب لسان درست ، تون مؤدبانه ، جملات باربط موضوع مكمل وپيام واضح را ميتوان دريافت كرد بناءً يك مكتوب خوب از نگاه مشخصات معين را مجموع هفت مشخصه است وچون همه آن ها به حروف C آغاز ميگردد آنرا بنام مشخصات عبارت انداز:

اشتباه در ارقام وتاريخ ،نقطه گذاری واستعمال مناسب حروف بزرگ

اشتباه در انتخاب كلمات مناسب. Mistakes in choosing right words

حذف امضاء. Omit ion of the signature

حذف آدرس داخل نامه. Omit ion of inside address

همه اين اشتباها ت باعث زيان مند شدن نامه ميگردد ، آنگاه نه تنها خواننده را خشمگين می سازد بلكه او را درمورد كمپنی كه چنين نامه را ارسال نموده بی عقيده ميسازد.

3-مكمل بودن Completeness :

پيغام شما وقتی مكمل خواهد بود كه تمام حقايقی را كه يك خواننده وياشنونده برای جواب دلخواه به شما ضرورت دارد احتواء نمايد . يك پيام مكمل نتائج دلخواه رابدون مصارف اضافی ببار ميآورد. برای تحرير يك نامهٔ مكمل اين رهنمائی ها را بخاطر داشته باشيد

4-اختصار يا Conciseness :

يك پيام خلص وقت ومصارف را برای هر دو طرف فرستنده وگيرنده صرفه ميكند تخليص بدون اينكه ساير مشخصات صدمه وارد كند مطالب را بايد در كمترين كلمات ممكن اظهار نمايد يا حذف ومحدود ساختن كلمات غير ضروری ميتوان آيده های مهم و عمده را برجسته ساخت برای خلاصه ساختن مطلب سغی نمائيد پيشنهادات ذيل را در نظر گيريد :

_ اصطلاحات پرلفظ را حفظ نمائید .
_ صرف جملات مناسب را ضمیمه سازید.
_ از تکرار غیر ضروری اجتناب ورزید.

5-مؤدب بودن Courtesy :

مؤدب بودن در نامه عبارت از يك طرز تفکر ذهنی است که هر قدر احترامانه به ملاحظات رعایت درمقابل اشخاص مخاطب نشان بدهید مؤدب بودن در نامه نویسی استفاده از آن کلمات وعبارات را احتواء مینماید که باعث اذیت و غضب خواننده نگردد ضمناً اجتناب از يك تعداد کلمات وعبارات است .

6- رعایت Observation :

این مشخصه معنی آنرا میدهد که هر پیام باید با درنظرگیرندهٔ آن ترتیب گردیده ونویسندهٔ نامه باید خودرا بجای کگیرنده پیغام قرار دهد وخواننده را با خواست ها پرابلمها، احساسات ، حالات وعکس العمل های ممکنه او در مقابل درخواستی که درنامه صورت میگیرد تصور نماید .وسپس موضوع مورد بحث را از این نکات نظر آغاز کند.

7- پختگی Concreteness.

در نامه نویسی ، نویسنده باید همیشه کوشش نماید که در عوض مهم بودن کلمات معین وروشن را مورد استفاده قرار دهد . رهنمائی های ذیل میتواند شمارا در کانکریت Concert بودن نامه کمك نماید .

_ ارقام وحقایق واضح را بکار ببرید use specific facts and figures. نامه های تجارتی معمولاً به سه شکل ذیل تحریر میگردند :

1-- نامه های بسته the block form

این شکل نامه نویسی را بخاطر این حق یقت که درآن آدرس ،تاریخ ، سلوتیشن وپارا گراف ها در بادی نامه در block ها ترتیب میگردد بدون اینکه سطور را از حاشیه فاصله دهیم تحریر میگردد وفرق بین آدرس داخل

وسلوتیشن وبین سلوتیشن وبادی نامه صرف توسط فاصله دادن نشان داده میشود یعنی فاصله دوچند double بین پره گراف ها وفاصله های منفرد بین سطور نامه. در این نوع نامه ها پنکچویشن به شکل بارآن مورد استفاده قرار میگیرد.

2- نامه های کاملاً بسته the full block form

این نوع نامه نویسی نسبت به شکل اولی مدرن تراست پرنسیب های اساسی در اینوع نامه نویسی عبارت از آن است همه اجزای نامه باید از حاشیه دست چپ شروع شوند

که دراین صورت نیازی به تفسیر حاشیه باقی نمیاند در این نوع نامه ها نیز نکته گذاری بار استعمال میگردد .

3- شکل نیمه بلاك the semi Block

این شکل نامه نویسی درحقیقت یك سازش بین block form وشکل سابقه نامه نویسی است که درآن سطر اول هر پره گراف به اندازهٔ 5 فاصله بطرف حاشیه راست گرفته میشود سرنامه تاریخ وختم تعارفی وامضاء همه بطرف حاشیه راست فاصله میگیرند .

نکات اساسی در مدیریت

1. در انجام کارها، روی شیوه خاص تاکید نکنید،شاید کسی بتواند از مسیر کوتاه تر وبهتری شما را به مقصد برساند.
2. از هر فرصتی برای استخدام وبه کارگیری افراد برجسته استفاده کنید.
3. به خاطر داشته باشید رعایت استندرد های محیط کار درکارائی کارمند موثر است.
4. با فرق گذاشتن بیهوده بین افراد گروه،انگیزه کاری آنها را ازبین نبرید.
5. با رفتارهای ضد ونقیض،اعتماد زیر دستان را از خود سلب نکنید.
6. در بوجود آوردن فضای رقابتی سالم، کوشا باشید.
7. برای ارتقای سطح دانش کارمندان وافزایش بهروری آنان ،کلاسهای آموزشی ترتیب دهید واز لوازم کمک آموزشی بهره گیرید.
8. سعی کنید با اصول ساده روانشناسی آشنا شوید.
9. طوری رفتار کنید که دیگران شما را به عنوان الگو انتخاب کنند وآینده کاری دلخواه خود را درقالب شخصیت شما مجسم کنند.
10. هرگز در حضور کارمندان با دیگر معاشرین خود،پشت سرافراد بدگوئی نکنید.
11. برای گیراتر شدن سخنان خود،همیشه چند عبارت کلیدی از بزرگان وافراد برجسته در ذهن داشته باشید ودرموقع لزوم آنها را به کارببرید.
12. در انجام کارها به سه نکته بیش از بقیه نکات توجه کنید :اعتماد به نفس، اعتماد به نفس ، اعتماد به نفس.
13. انتقاد پذیر باشید، وانتقام جونباشید.
14. با وسواس بیهوده در انتخاب ،زمان را از دست ندهید وبه خاطر داشته باشد زمان برای شما متوقف نمی شود.
15. وظایف کارمندان را متناسب با توانائی های فزیکی وحرفه ای آنان تعیین کنید.

16. از رفتارهای که شما را در سازمان عصبی معرفی میکند،پرهیزکنید.
17. در مورد چیزیکه نمیدانید، به کسی اطلاعات اشتباه ندهید واز گفتن نمیدانم هراسی نداشته باشید.
18. بدون تفکر ودرنگ پاسخ ندهید.
19. همیشه به خاطر داشته باشید تواضع ومتانت بر شکوه شما می افزاید.
20. مطمئین شوید که حق وحقوق دیگران توسط مسؤلین وسرپرستان سازمان رعایت می شود.
21. در کمک رسانی های مراسم خیریه پیشقدم باشید.
22. صبروحوصله را از مهمترین ارکان موفقیت تلقی کنید.
23. وقتی می خواهید کاری را به کسی محول کنید،روشی را برای عنوان کردنش انتخاب کنید تا حس مسؤلیت افراد برانگیخته شود.
24. از سرزنش کردن دیگران درجمع خود داری کنید.
25. برای همه سطوح سازمان حتی خدمه ونامه رسانها احترام قائیل شوید.
26. از منشی خود بخواهید روز تولد کارمندان ،کارت تبریکی را که توسط شما امضأ شده است برای شان ارسال کنید.
27. در موقع امضأ کردن نامه ها ومکتوبات ،آنها را به دقت مطالعه کنید واز امضأ کردن آنها،زمانی که حوصله وتمرکز ندارید پرهیز کنید.
28. سعی کنید اسامی کارمندان را به خاطر بسپارید ودرحین صحبت کردن با آنان، اسمشان را به زبان بیاورید.
29. با عبارات کنایه آمیز ونیشدار به دیگران درس عبرت ندهید.
30. درجلسات دائماً به ساعت خود نگاه نکنید.
31. به نحوه پوشش وظاهر خود توجه کنید.
32. به واسطه مدیر بودن خود، ازدیگران توقع بیجا نداشته باشید.
33. از نگارش واژه که از صحت املای آن اطمینان ندارید، پرهیز کنید وبرای حصول اطمینان از نگارش صحیح لغاتی که فراموش کرده اید همیشه یک فرهنگ لغات در دسترس داشته باشید.
34. عیب جو وبهانه گیرنباشید واجازه ندهید این دو خصلت در شما به عادت مبدل شود.
35. هیچ کس را دست کم نگیرید.
36. نقاط ضعف وقوت خویش را کشف کنید.

37. حس ششم خود را نادیده نگیرید.
38. هر کسی را فقط با خودش مقایسه کنید،نه بادیگران.
39. بی طرفانه راجع به مسائیل تصمیم گیری کنید تا زاویه دید شما وسعت پیدا کند.
40. با هر نوع بی انضباطی مبارزه کنید.
41. روز خود را با خوردن صبحانه ای مقوی آغاز کنید.
42. حتی اگر سن شما از کارمندان کمتراست،آنچنان دلسوزانه با مسائیل شان برخورد کنید تا لقب «پدرسازمان» را کسب کنید.
43. گاهی اوقات بدون اطلاع قبلی وارد اتاق کارکنان شوید وشخصا با آنان به گفتگو بپردازید.
44. با برقراری امنیت شغلی در محیط روحیه کاری افراد را بهبود ببخشید.
45. جهت حفظ سلامتی وچالاکی هرروز حداقل 15 دقیقه نرمش کنید.

172 دانه سوال و جواب داری و مدیریت

سوالات (اداری / مدیریت /منجمنت)

شماره	سوالات	جوابات
1	دفتریا Office چیست ؟	عبارت ازمحلیست که درآن کارها روی اوراق انجام شده واسناد ومکاتیب درآن نگهداری میشود دفترهمیشه یک اطاق علحیده نمیباشد میتواند که میزیا یک گوشه ازاطاق باشد .
2	پلان را تعریف کنید؟	عبارت ازتوضیح فعالیت های هدفمند بمنظورحل یک مشکل واقعی است یا به عبارت دیگرپلان عبارت ازمجموعه فعالیت ها جهت اجرای اهداف خاص است .
3	درصورتیکه به یک مشکل اداری برمیخوریدچگونه آنرارفع خواهید نمود؟	تحلیل مشکل – جمع آوری معلومات – تحلیل شناخت علت های اصلی وفرعی – عمله های حل کننده – بررسی راه های حل کننده موجود- انتخاب آسانترین راه حل – ترتیب پلان برای تطبیق حل شناخت منابع – شناخت فعالیت ها واشخاص اجراکننده – تقسیم اوقات .

4	مراحل پروسه اصلاحات را درادارات خدمات ملکی بیان کنید ؟	ایجادچهارچوب قانونی برای اصلاح اداری ورتب ومعاشات - اصلاح وانکشاف ساختارتشکیلاتی – تعدیل رتب وترتیب لایحه وظایف – جایگزینی واستخدام – ارزیابی اجراآت مامورین ورشدمدیریت منابع بشری
5	به نظرشما کارمؤثرکدام مشخصات را باید داشته باشد ؟	کارها را به درستی انجام دادن ، پرابلم ها را حل کردن ، حفظ منابع مالی ، ازمصارف اضافی کاستن ، راه ها وطریقه های ابتکاررا پیدا کردن ، نتیجه ازکارانجام شده گرفتن ، برمنفعت افزودن تفویض صلاحیت ، تقدم وتأخرکارها به اساس اهمیت هریک داشتن پلان روزانه .
6	اجزای پلان را شرح دهید ؟	عبارت ازهدف ، بودجه ، منابع بشری ، معلومات قبلی ، مطالعات قوانین ، نظارت وکنترول ارزیابی ونتیجه گیری میباشد .
7	اصلاحات اداری را توضیح واهداف کمیسیون مستقل اصلاحات اداری را بیان کنید؟	. اهداف کمیسیون مستقل اصلاحات اداری وخدمات ملکی اصلاح وایجاد اداره کارا وسالم وساختارتشکیلاتی مطابق نیازمندی فعلی وآینده کشور سپردن کاربه اهل کار از طریق رقابت آزاد به اساس لیاقت وشاهیستگی. ترتیب وتنظیم لایحه وظایف مامورین خدمات ملکی . تنظیم اساسات امورذاتی مامورین
8	پلان کاری چیست ونکات اساسی که در پلان در نظر گرفته میشود کدام ها است صرف نام بگرید ؟	عبارت ازطرح پیش بینی شده میباشد که درآن بودجه، زمان ، محل اجرا ، تاریخ اجراو منابع انسانی ووسایل درنظرگرفته میشود.
9	انواع مراجعین را نام بگیرید ؟	مراجعین داخلی وخارجی – مراجعین مستقیم وغیرمستقیم – مراجعین دایمی ومؤقتی .
10	ارتباطات را تعریف نموده وبگوئید که به چند نوع میباشد شرح دهید؟	ارتباطات عبارت از افهام وتفهیم بین افراد ویا سازمان ها میباشد که به دوقسیم میباشد 1مستقیم 2غیر مستقیم مستقیم روبرو درحال صحبت کردن ویا اشاره ای وغیر مستقیم مانند تلیفون تلویزیون انتر نیت وتمام مکاتبات رسمی وغیررسمی میباشد .

11	اصول اساسی مکتوب نویسی را بیان کنید ؟	واضیح وخوانا باشد- دارای مبتدا وخبرباشد – کوتاه وجامع باشد – اداب ونزاکت درنظرگرفته شود . – مرسل ومرسل الیه مشخص باشد . دارای نمبر، تاریخ وامضا باشد .
12	مفهوم دوسیه بندی را بیان کنید ؟	سیستم دوسیه بندی عبارت ازجمع آوری اسنادیک پروسه کاری به اساس کودنمبرآن است ویا دوسیه عبارت ازحافظه اداره میباشد .
13	تقدیرنامه چندنوع بوده با امتیازات آن نام بگیرید؟	به سه نوع است درجه اول با یک رتبه ترفیع – درجه دوم بادوسال قدم – درجه سوم بایک سال قدم برای مامورین مافوق رتبه معادل دوماه معاش با ضمایم – سه ماه معاش با ضمایم وچهارماه معاش با ضمایم بالترتیب درجه .
14	لایحه وظایف چیست ؟	عبارت یک معیاروظیفوی میباشد که بمنظورسپردن ومشخص نمودن استقامت های کاری کارمندان ادارات ازطریق مسؤلین همان اداره ترتیب وبعدازتائید مقامات باصلاحیت به معرض اجرا قرارداده میشود .
15	سازماندهی را تعریف کنید ؟	عبارت ازمجموع تدابیروفعالیت های است که طی آن تقسیم کارمیان افراد وگروه های کاری وهمآهنگی میان آنان بمنظورکسب اهداف صورت میگیرد.
16	مراحل پلان گذاری را توضیح دهید؟	تحلیل وارزیابی امکانات موجود. – مشخص نمودن هدف – کارنمودن بالای روش ها – انتخاب بهترین روش – پلان سازی مشرح – تطبیق پلان – بررسی پلان – ختم کار.
17	اصول عمده مدیریت را نام بگیرئید؟ ووظایف عمده یک مدیر را بیان نمائید.	- اصل همآهنگی ووحدت هدف – اصل سلسله مراتب – اصل تخصص- اصل وحدت امردهی- اصل حیطه نظارت- اصل صلاحیت ومسؤلیت – اصل تعادل – اصل انعطاف پذیری ومداومت – اصل کارآیی. -اتخاذتصمیم – پلان نمودن فعالیت ها وتثبیت بودجه – توظیف کارمندان – نظارت برتطبیق پلان – رهنمایی پرسونل- کنترول واستعمال منابع ووسایل – تشویق پرسونل برای اجرای وظایف – گوش دادن به شکایات ، پیشنهادات وتقاضای پرسونل – تشخیص مشکلات ودریافت راه های حل وجلوگیری – توصیه کارمندان – تهیه راپورفعالیت – تعمیم روحیه همکاری – ترجیح ضوابط برروابط ...

18	مقرره چیست تعریف نمائید ؟	مقرره عبارت ازیک سلسله قواعدیست که بمنظوروضاحت قانون ازطرف اداره مربوطه پیشنهاد ، ازطرف وزارت عدلیه طرح وازسوی شورای وزیران تصویب میگردد.
19	منجمنت (مدیریت) را تعریف کنید ؟	عبارت ازسلسله اقدامات ازقبیل تقسیم کارمیان افراد وگروه های کاری ایجادهمآهنگی میان آنها بمنظورکسب اهداف اداره میباشد. به بیان دیگرسازماندهی عبارت ازنتایج سه مرحله یی میباشد : - طراحی کاروفعالیت ها - دسته بندی فعالیت ها به پست های اداری نظارت وکنترول ازنتایج فعالیت ها.
20	تقدیر نامه چیست وبه چند نوع است واز طرف کدام مقامات داده میشود؟	عبارت ازیک امتیازیا مکافات معنوی است که درمقابل خدمات شایسته مامورین خدمات ملکی ازطرف مقامات ولایت ، وزارت وریاست جمهوری به آنها تفویض گردیده وبرای مامورین مافوق رتبه امتیازمادی معادل 2 ماه 3 ماه و4 ماه معاش به اساس درجه تقدیرنامه پرداخته شده به سه نوع میباشد درجه اول ، درجه دوم ودرجه سوم میباشد.
21	فرق میان نظارت وارزیابی راتوضیح دهید	نظارت عبارت ازیک پروسه دوامدارمیباشد که درجریان فعالیت یک پروژه صورت گرفته ونواقص وکمبودی هادرجریان کاررفع میگردد.- ارزیابی عبارت ازبررسی ازنتیجه اجراآت میباشد که درختم یک پروسه کاری اجراشده وازنواقص وکمبودات درآینده اجتناب بعمل آید.
22	پیشنهاد چیست شرح دهید ؟	عبارت ازورق رسمی میباشد که بوسیله آن موضوعات خاص به مقامات صالحه ارائه و هدایت مطالبه میگردد .
23	قانون خدمات ملکی به کدام تاریخ نافذگردیده است ؟	به تاریخ 14سنبله سال 1384
24	شرایط استخدام دریور را درادارات دولتی بیان کنید؟	

25	فرق بیین سلیقه شخصی وسلیقه کاری چیست وبرای سکرتر سلیقه شخصی مهم است یا سلیقه کاری ؟	سلیقه شخصی درزمینه طرزبرخورد مراجعین اثرمثبت دارد وسلیقه کاری درزمینه اجراآت اثرمثبت دارد برای یک سکرترسلیقه شخصی وسلیقه کاری هردواهمیت خاص دارد .
26	گزارش دهی را توضیح دهید ؟	بخش مهم نظارت وارزیابی عبارت ازگزارشدهی نتایج کاراست . گزارشدهی انعکاس دهنده اجراآت وچگونگی اوضاع وواقعات بطورمنظم بمنظوراستفاده دیگران میباشد . گزارش دهی توضیح رسمی فعالیت ها ی انجام شده – مشاهده یک حالت میباشد.
27	سیمینارچیست ؟	موضوعات ازقبل تعین شده بوسیله مسؤلین مربوطه به همه کسانیکه درجلسه اشتراک ورزیده اندقرائت وتصامیم لازم اتخاذ میگردد.
28	تعین وتثبیت صلاحیت ها ومسؤلیت ها درتشکیل چیست ؟	همکاری دسته جمعی برای تأمین اهداف مشترک باید تحت رهبری سلسله مراتب اداری انجام یابد درغیرآن هرج ومرج وخودسری دراداره بوجودآمده ورسیدن به اهداف اداره را مشکل میسازد درتشکیل به اساس سلسله مراتب صلاحیت ها ومسؤلیت ها باید مشخص گردد تا ازمسایل فوق الذکرجلوگیری بعمل آید .
29	اگرمراجعه کننده نزدکارمند دولت مراجعه میکند وجهت اجرای کارغیرقانونی تحفه ای را پیشکش مینماید مسؤلیت کارمنددرقبال موضوع چه خواهدبود ؟	اگرمراجعه کننده درزمینه معلومات نداشته باشد ، برای مراجعه کننده تشریح گرددکه ازنظرقانون ، احساس انسانی ومقدسا ت دینی اخذ تحفه جهت اجرای کارغیرقانونی مجازنمی باشد وباید برای مراجعه کننده توصیه گردد که ازهمچواعمال جداً خودداری نماید . درصورتیکه بازهم اصرارنماید موضوع به آمرگزارش داده ودرنهایت به مراجع عدلی راجع شود .
30	اساسنامه را توضیح دهید ؟	یک مقوله خاصی است که درروش غرض تنظیم اجراآت نهادهای فرهنگی اجتماعی واقتصادی وضع میگردد.
31	تشکیل چیست وتعین وتثبیت صلاحیت ها ومسؤلیت ها درتشکیل چگونه است وشامل چندبخش اساسی میگردد ؟	همکاری دسته جمعی برای تأمین اهداف مشترک باید تحت رهبری سلسله مراتب اداری انجام یابد درغیرآن هرج ومرج وخودسری دراداره بوجودآمده ورسیدن به اهداف اداره را مشکل میسازد درتشکیل به اساس سلسله مراتب صلاحیت ها ومسؤلیت ها باید مشخص گردد تا ازمسایل فوق الذکرجلوگیری بعمل آید .
32	مامورخدمات ملکی بمنظورتحکیم قانونیت دارای کدام مکلفیت ها میباشد ؟	1. رعایت وتطبیق احکام قوانین ، مقررات وسایراسنادتقنینی نافذدرساحه وظایف محوله . 2. . هرگاه مامورخدمات ملکی مجبوربه اجرای امرغیرقانونی گردد، قبل ازاجرای آن موضوع را با رعایت سلسله مراتب اداری طبق احکام قانون به اطلاع

		آمرین بالاتربرساند. 3. هرگاه مامورخدمات ملکی ازاجرای عمل غیرقانونی توسط سایرمامورین آگاهی حاصل نماید ، مکلف است موضوع را به آمرمربوط اطلاع دهد.
33	مقرری مامورین خدمات ملکی ، برطبق قانون خدمات ملکی چگونه صورت میگیرد؟	ازطریق رقابت آزاد
34	فرق بین مکتوب ، پیشنهاد واستعلام چه میباشد ؟	درمکتوب مطلب ارائه گردیده و هدایت مطالبه میگردد. درپیشنهادضروریات ارائه گردیده احکام مطالبه میگردد دراستعلام سوال ویا مطالبه ارائه گردیده درموردپاسخ ویا معلومات خواسته میشود.
35	تقدیر نامه چیست ، به چند نوع است واز طرف کدام مقامات داده میشود؟	عبارت ازیک امتیازیا مکافات معنوی است که درمقابل خدمات شایسته مامورین خدمات ملکی ازطرف مقامات ولایت ، وزارت وریاست جمهوری به آنها تفویض گردیده وبرای مامورین مافوق رتبه امتیازمادی معادل 2 ماه 3 ماه و4 ماه معاش به اساس درجه تقدیرنامه پرداخته شده به سه نوع میباشد درجه اول ، درجه دوم ودرجه سوم میباشد.
36	مشخصات یک کارمؤثررا بیان کنید ؟	داشتن پلان – تقسیم وظایف مطابق تخصص - کارها را بدرستی انجام دادن – پرابلم هارا حل کردن – حفظ منابع مالی – کاستن ازمصارف اضافی – راه ها وطریقه های ابتکاررا پیدا کردن – نتیجه ازکارانجام شده گرفتن – برمنفعت افزودن – تفویض صلاحیت نمودن- تقدم وتاخرکارها به اساس اهمیت هریک –
37	ترفیع رتبه چیست معلومات دهید؟	عبارت ازارتقاء مامورازرتبه موجوده به رتبه بالاتربعدازاخذ سجل مناسب وتکمیل میعاد معینه میباشد.
38	مراحل نظارت را بیان کنید ؟	اتخاذتصمیم- تعیین اهداف- تهیه وتصویب پلان - جمع آوری معلومات – تحلیل وتجزیه معلومات – ارائه گزارش ازچگونگی پیشرفت پروژه .
39	مراحل پروسه اصلاحات را درادارات خدمات ملکی بیان کنید ؟	ایجادچهارچوب قانونی برای اصلاح اداری ورتب ومعاشات - اصلاح وانکشاف ساختارتشکیلاتی – تعدیل رتب وترتیب لایحه وظایف – جایگزینی واستخدام – ارزیابی اجراآت مامورین ورشدمدیریت منابع بشری

40	کارمندان دولت درهرچند سال ترفیع مینماید وازکدام رتبه تا کدام رتبه ترفیع نموده میتواند ؟	ازرتبه 10 – اول درهرسه سال ترفیع مینماید وفوق ومافوق درهرچهارسال – الی مافوق رتبه ترفیع کرده میتواند.
41	ورکشاپ چیست فرق آن باکنفرانس چه میباشد ؟	درسیمنارموضوع مشخص ازسوی ارائه کننده به اشتراک کنندگان ارائه میگردد ودرورکشاپ کاردستجمعی صورت گرفته موضوعات مطرح وبعدازتبادل نظرتصمیم اتخاذ میگردد.
42	شرایط شمولیت ماموردرادارات خدمات ملکی افغانستان را بیان کنید؟	داشتن تذکره تابعیت – اکمال سن 18 سالگی – داشتن سندتحصیلی وتعلیمی – اهلیت وکفایت کاری – موجودیت بست کمبود- داشتن صحت کامل.
43	قانون خدمات ملکی به کدام منظورنافذ گردیده است ؟	1. ایجاداداره سالم ازطریق طرح وتطبیق اصلاحات درسیستم اداری کشور. 2. تثبیت وظایف خدمات ملکی . 3 . استخدام مامورین خدمات ملکی به اساس اهلیت ، لیاقت وشایستگی . 4 . تنظیم اساسات امورذاتی وطرزفعالیت مامورین خدمات ملکی .
44	تشکیل چیست ؟	جدولیکه درآن ساختارمنظورشده وظیفوی واحدهای اداری ، بست های مجوزه کارومعاشات – صلاحیت هاومسؤلیت ها – روابط بست ها انعکاس میابد.
45	مدت اعلان کارمندیابی بست های مامورین خدمات ملکی را بیان کنید؟	بست های مافوق الی دوم مدت 4 هفته – مدت اعلان بست های رتبه سوم الی پنجم 3 هفته وششم الی دهم دوهفته میباشد .
46	یک مدیرکدام اصول عمده را باید درنظرداشته وبه آن عمل نماید ؟	اتخاذ تصمیم – پلانگذاری دقیق واقع بینانه – سازماندهی پرسونل – نظارت وکنترول فعالیت کارمندان – به تقاضا ها پیشنهادات شکایات پرسونل گوش فرا داده مشکلات شانرا تشخیص وراه های حل را جستجو نماید . پرسونل را با روحیه همکاری تشویق نماید – ازاجراآت پرسونل گزارش بخواهد .

47	تقدیرنامه به چندنوع بوده وامتیازات هرکدام را بیان کنید؟	سه نوع میباشد درجه اول با یک رتبه ترفیع – درجه دوم با دوسال قدم – درجه سوم بایک سال قدم – برای مامورین مافوق رتبه معادل دوماه ، سه ماه وچهارماه معاش به ترتیب درجه تقدیرنامه .
48	مامورخدمات ملکی به چه کسی اطلاق میشود؟	مامورخدمات ملکی کسی است که جهت اجرای وظایف اجرائیوی واداری طبق احکام قانون توسط دولت استخدام میشود.
49	اهمیت پلانگذاری را بیان کنید ؟	رسیدن به اهداف – استفاده مؤثراززمان وامکانات ووسایل -
50	علم وخبرچیست ؟	علم وخبرسندرسمی دولت است که درآن تمام کوایف یک ماموردرج میگرددومامورتوسط علم وخبرازیک اداره به اداره دیگرتبدیل میگردد.
51	پلان را تعریف کنید ؟	یک طرح قبلی پیش بینی شده میباشد بخاطررسیدن به اهداف .
52	درصورتیکه یک مامورهمزمان مدت ترفیع وتقاعد آن تکمیل گردد چگونه اجراآت میگردد؟ وسوانح چیست ؟	مامورترفیع نموده وهمزمان تقاعدآن اجرا میگردد.
53	طرزالعمل تعیینات مامورین خدمات ملکی توسط کدام مراجع قابل تطبیق است ؟	بوردتعیینات خدمات ملکی . رؤسای منابع بشری ومامورین مربوطه مامورین عالی رتبه مسؤلین یا آمرین ادارات .
54	اشکال پلان را نام بگیرید؟	پلان عمومی – پلان قسمی – پلان سکتوری – پلان ساحوی – پلان پروژوی – پلان دورنمایی – پلان حکمی – پلان واقعی – پلان مقید به زمان – پلان انکشافی .

55	کدام عوامل باعث میشود تا آمرازسپردن کاربه مادون خودداری نماید ؟	درصورتیکه آمردرتجزیه نمودن کارمشکلات داشته باشد . درصورت عدم اعتماد آمرنسبت به مادون . درحالتی که روابط حسنه وجودنداشته باشد . درصورتیکه مادون قابلیت کاری کافی نداشته باشد . درصورتیکه ماموراز گرفتن مسؤلیت انکارنماید .
56	طرز العمل تعیینات مامورین خدمات ملکی توسط کدام مراجع قابل تطبیق است ؟	بوردتعیینات خدمات ملکی . رؤسای منابع بشری ومامورین مربوطه مامورین عالی رتبه مسؤلین یا آمرین ادارات .
57	مراحل پروسه اصلاحات را درادارات خدمات ملکی بیان کنید ؟	ایجادچهارچوب قانونی برای اصلاح اداری ورتب ومعاشات - اصلاح وانکشاف ساختارتشکیلاتی – تعدیل رتب وترتیب لایحه وظایف – جایگزینی واستخدام – ارزیابی اجراآت مامورین ورشدمدیریت منابع بشری
58	انواع اسنادوارده که به آرشیف را نام بگیرید ؟	مکاتیب عادی ، خصوصی ، عاجل – مکاتیب ازداخل اداره وخارج اداره .
59	تشکیل چیست توضیح داده بگوئیددرترتیب یک تشکیل کدام نکات باید درنظرگرفته شود ؟	عبارت ازچهارچوبی میباشد که درآن سلسله مراتب ، روابط میان بخش ها ، تثبیت صلاحیت ومسؤلیت ها و بودجه درآن مشخص میگردد. - تشکیل باید واقع بینانه مطابق ضرورت ترتیب گردد بطوریکه ازیک طرف ازتراکم تشکیلاتی جلوگیری شده وهم ضرورت اداره مدنظرگرفته شود. - صلاحیت مطابق مسؤلیت هربخش درنظرگرفته شود. - تقسیم وظایف بدرستی صورت گیرد. - روابط میان بخش ها سلسله مراتب ازبالابه پائین وازپائین به بالا همچنان میان شعب همسطح مشخص گردیده باشد .
60	آمراجرائیه ولسوالی به کدام مراجع گزارشده بوده وازکدام مراجع گزارش گیرنده میباشد ؟	گزارشده به ولسوال وازطریق مقام ولسوالی به ریاست اجرائیه ولایت میباشد . گزارش گیرنده ازتمام شعبات شامل تشکیل ولسوالی ودرمجموع واحدهای سومی مقیم ولسوالی میباشد .
61	مزایای تفویض صلاحیت را نام بگیرید؟	افزایش بازدهی کار- ازدیاد علاقه نسبت به انجام وظیفه – تقویت همکاری دسته جمعی – تکامل انفرادی - جلوگیری ازاتلاف وقت .

62	مامورخدمات ملکی درمقابل خدمت خویش مستحق کدام حقوق میباشد ؟	معاش وضمایم آن – رخصتی های قانونی – ترفیع – حقوق تقاعد – درصورت تبارزشایستگی تقدیرنامه ، تحسین نامه - مکافات نقدی .
63	انواع تشکیل را نام بگیرید؟	- تشکیل خطی – تشکیل مشاوریتی – تشکیل مختلط – تشکیل پروژوی -
64	درموردتحسین نامه معلومات دهید؟	تحسین نامه عبارت ازیک نوع مکافات است که ازطرف اداره درمقابل خدمات شایسته مامورتفویض گردیده ازامتیازمعادل 2 ماهه معاش وضمایم آن مستفیدمیگردد.
65	شرایط وطرزشمولیت مامورخدمات ملکی افغانستان را بیان کنید؟	دارای تحصیلات بوده سن 18 سالگی را تکمیل – صحتمند – ازطرف محکمه به جرم محکوم نشده – تابعیت افغانی داشته – ازطریق کاندیدنمودن درپست های شامل رقابت آزاد درصورتیکه ازطرف کمیته استخدام کاندید شایسته تشخیص گردد بعدازمنظوری مقامات ذیصلاح تقررحاصل مینماید.
66	مدیرخدمات سکتوری درکدام عرصه ها ومراجع گزارش جمع آوری وبه کدام مراجع گزارشده میباشد ؟	ازتمام پروژه های نوسازی ، بازسازی وانکشافی درعرصه های صحت ، معارف ، آبیاری ، آبرسانی ، ترانسپورت ، مخابرات وسایرفعالیت های ادارات دولتی وجامعه جهانی مقیم حوزه ولسوالی گزارش مطالبه وبه آمراجرائیه ، ولسوال وازطریق آن به ریاست خدمات سکتوری ولایت .
67	مدیرخدمات سکتوری ولسوالی با کدام مراجع روابط کاری دارد ؟	رئیس خدمات سکتوری ولایت ، ادارات حوزه ولسوالی ، مؤسسات ودونرها ونهادهای اجتماعی .
68	راپورچیست معلومات دهید؟	یک سندرسمی است که توسط کارمندان یا اشخاص ازیک موضوع مشخص ترتیب وتقدیم خواننده میشودکه طرح مشرح وتحلیل ازمعلومات مقاصد عملی واداری است .

69	هدف قانون خدمات ملکی چیست ؟	- ایجاداداره سالم ازطریق طرح وتطبیق اصلاحات اداری درسیستم اداری کشور. – تثبیت وظایف خدمات ملکی . - استخدام مامورین خدمات ملکی به اساس اهلیت وشایستگی . - تنظیم اساسات امورذاتی وطرزفعالیت مامورین خدمات ملکی .
70	مامورخدمات ملکی به چه کسی اطلاق میشود ؟	مامورخدمات ملکی کسی است که جهت اجرای وظایف اجرائیوی واداری طبق احکام قانون توسط دولت استخدام میشود.
71	شرایط استخدام مامور را بیان کنید ؟	- داشتن تذکره تابعیت . - اکمال سن 18 سالگی. - داشتن سندفراغت ازمؤسسات تحصیلی وتعلیمی . - داشتن اهلیت وکفایت کاری . - موجودیت بست کمبود. - مصاب نبودن به امراض ساری.
72	کدام اداره را اداره سالم گفته میتوانیم ؟	کاربه اهل کارمطابق مسلک سپرده شده باشد.حاکم بودن ضوابط برروابط – تقسیم وظایف بصورت مناسب صورت گرفته شود- تورم تشکیلاتی وجودنداشته باشد – اجراآت مطابق قوانین ومقررات صورت گیرد – هماهنگی وروابط خوب کاری بین کارمندان موجودباشد – فساد اداری وجودنداشته باشد.
73	اهمیت پلان گذاری را بیان کنید؟	تحقق اهداف فردی یا اجتماعی مستلزم برنامه ریزی است بطوریکه حتی برای نیل به اهداف بسیارجزئی وزودگذرنیزبایدبرنامه بایدطرح ریزی گردد.یعنی منابع محدودخودرابرای رفع نیازهای متنوع وروبه افزایش خودمصرف کنند .
74	برنامه ریزی (پلان گزاری)را تعریف کنید ؟	عبارت ازتعیین هدف وپیش بینی راه رسیدن به آن است . عبارت ازتعیین هدف ویافتن وپایش بینی کردن راه تحقق آن است. عبارت ازطراحی عملیات برای تغییریک شی یاموضوع برمبنای الگوپیش بینی شده .
75	هدف ازپلان گذاری چیست ؟	عبارت انداز: افزایش احتمال رسیدن به هدف ازطریق تنظیم فعالیت ها . افزایش منفعت اقتصادی ازطریق مقرون به صرفه ساختن عملیات متمرکزشدن برطرق دستیابی به مقاصدواهداف واحترازازانحراف ازمسیر مهیاساختن وسایل برای کنترول .

76	اولویت های وظایف یک مدیر را شرح دهید؟	پلان گذاری سازماندهی استخدام رهبری کنترول
77	پلانگذاری ازداخل به خارج وازخارج به داخل را شرح دهید؟	درپلان گذاری ازداخل به خارج به کارهایی تمرکزمیشودکه اداره آنراانجام میدهدروی مسایلی توجه میگرددکه چطورمیشودکارهارا به وجه بهترانجام داده ازمنابع استفاده اعظمی نما ید . درپلان گذاری ازخارج به داخل اداره بیشتربه مسایل خارج اداره می اندیشدوبه این می اندیشدکه چگونه میتوان محیط خارج اداره را مطالعه وازآن بهره برد.
78	پلان گذاری ازبالا به پائین وازپائین به بالاچگونه صورت میگیرد ؟	درپلان گذاری ازبالابه پائین ابتدامدیرعالی هداف های کلان را تعیین میکندوبرای مدیران سطوح دیگرامکان میدهدتاهداف های خویشرا مطابق آن تعیین نمایند. درپلان گذاری ازپائین به بالا باتدوین برنامه هایی شروع میشوندکه درسطوح مدیران عملیاتی بدون درنظرداشت امکانات اداره شکل میگیرد.وازطریق سلسله مراتب به بالاترین سطح مدیریت ارائه میگردد.
79	مؤثریت پلان گذاری ازبالابه پائین وازپائین به بالارا بیان کنید ؟	مؤثریت آن بستگی به شرایط دارد. درپلان گذاری ازپائین به بالازیک جانب مدیران سطوح پائینی احساس مالکیت نموده باعث علاقه به کارمیگرددوازجانب دیگرممکن باعث پراگندگی وعدم اطلاع ازشرایط وامکانات اداره مرکزی طرح شود. بهترین عملکردپلانگذاری آن است که ازبالابه پائین شروع شده وامکان مشارکت واحدهای مختلف همه سطوح اداره تامین شده باشد.
80	پلان گذاری اضطراری چیست توضیح دهید؟	براساس این روش حوادث وشرایط جدیدپیش بینی میگردندوعکس العمل هاوپاسخ های مناسب برای آنهادرنظرگرفته میشود . یعنی زمانیکه فعالیت اداره به یک مشکل برمیخورد بااستفاده ازوسایلی که قبلاپیش بینی گردیده به آن پاسخ میدهد.
81	پلان گذاری اقتضائی چیست ؟	عبارت ازطرح چندین روش میباشد درصورتیکه یک روش به مشکل برمیخورد اداره میتواندازطریق روش دیگربه اهداف نایل آید.
82	استراتیژی را تعریف کنید ؟	عبارت ازمجموعه سیاست هاوخط مش هایی که جهت اصلی حرکت یک اداره را برای دستیابی به اهداف ، دیدگاه ها یا چشم اندازها مدیران ارشدیک اداره تعیین میکند.

83	هدف ازطرح وترتیب تشکیل دراداره چیست ؟	عبارت ازاینکه عناصرواجزامختلف موردنیازیک اداره به درستی وبه حدکفایت ولزوم شناسایی وتامین شوندوبه نحومقتضی وهدفمندباهم مرتبط گردند.
84	مراحل ترتیب تشکیل یک اداره را بیان کنید؟	شناسایی حالت موجود. تعیین ساختاربزرگ تعیین ساختارتفصیلی تعیین بخش ها یاواحدهای اداره تعیین وظایف هربخش تعیین تعدادافرادلازم برای هروظیفه.
85	خصوصیات یک اداره کارومؤثررا بیان کنید ؟	سرعت عمل بالا سیستم اطلاعاتی جامع مدیریت مبتکر مدیریت دانایی استفاده مؤثرازکارمندان بامهارت مسلکی .وتکنالوژی جدید.
86	هدف ازتقسیم وظایف دراداره چیست ؟	سپردن کاربه کاردان پرداخت مزدمساوی برای کارمشابه درشرایط کاریکسان ایجادنظم وهماهنگی وسرعت عمل دراداره اموراستخدام کارکنان وکمک به مدیریت درحل مسایل رعایت شرایط احرازوظایف ومسؤلیت ها . جلوگیری ازتبعیض بین کارکنان ازطریق تقسیم کارمساوی ومزدعادلانه ومساوی . بهبودروابط بین کارکنان ومسؤلین اداره بامشخص نمودن حدوداختیارات ومسؤلیت های طرفین. کمک به تهیه بودجه با توجه به پیش بینی ومحاسبه مصارف وظایف موردضرورت.
87	رهبری را تعریف کنید ؟	- تحت تاثیرقراردادن دیگران برای کسب هدف مشترک. - عبارت ازنفوذبدون زوربرای هدایت وهماهنگی فعالیت های اعضای یک گروه درجهت تحقق هدف است وبه عنوان یک صفت به معنی مجموعه ازویژگی هایست که به کسانی که چنین نفوذرابا مؤفقیت بکارمیبرند، نسبت داده میشود. - اقدام به ترغیب دیگران به تلاش مشتاقانه برای نیل به اهداف معین.
88	تفاوت رهبری ومدیریت چیست ؟	رهبری یعنی نفوذردیگران برای نیل به هدف است . درصورتیکه این نفوذبرای نیل به اهداف اداره باشد آنرامدیریت میگویند. زیرابرای مدیراهداف اداره اولویت دارد، درحالیکه رهبرممکن است هدف های متعددومتنوع داشته باشد. دررهبری سلسله مراتب مطرح نیست یعنی رهبرکسی است که مؤفق به اعمال نفوذمیشود. خواه مدیرعالی اداره باشدخواه کارگررده پائینی

		خواه فردی خارج ازاداره. دررهبری نوع اداره مطرح نیست یعنی درهراداره یادرهروضعیتی که فردی مؤفق به نفوذدررفتاردیگران گردددرواقع به گونه ای اعمال رهبری کرده است . ممکن است یک نفرمدیرباشدیارهبرویاهردوی آن.
89	رفتارهای رهبری را شرح دهید؟	رهبری هدایتی رهبری حمایتی رهبری مشارکتی رهبری مؤفقیت خواه
90	رهبری مشارکتی چه نوع رهبری است ؟	رهبربازیردستانش درباره موضوع ها مشورت میکندوپیشنهادهای آنهارا قبل ازتصمیم گیری موردتوجه قرارمیدهدومیتواندبه انگیزش بیشترکارکنان بیانجامد.
91	وظایف رهبرراشرح دهید؟	- رهبرازماموریت ونقش سازمانی تعریفی ارائه کندوآن را مشخص نماید. - هدف های اداره را تعیین وبرای رسیدن به آن راه هاوسایل لازم را تدارک ببیند. - برای بقااداره وانکشاف آن تلاش نماید. - رفع اختلافات داخلی ، نظارت وکنترول واحدهای اداره .
92	کنترول را توضیح دهید؟	عبارت ازمقایسه وضع موجودباوضع مطلوب میباشد. به عبارت دیگرتشخیص فعالیت وتطبیق آن بااهداف بوده که به تصحیح انحرافات میپردازد. کنترول امری است که بایدبطورمستمرودائمی انجام یابد
93	روش های کنترول را توضیح دهید؟	روش نمونه گیری. روش مشاهده ومذاکره غیررسمی . روش پیش بینی . روش گزارش گیری.
94	چگونه میتوان فعالیت کارکنان را کنترول نمودتاباعث مقاومت ونارضایتی آنهانگردد؟	کنترول بایدبه منزله اقدام اصلاحی تلقی شودوبه شکلی صورت گیردتا نقاط قوی وضعیف کارکنان درکنارهم مدنظرقرارگیرند.
95	ارتباطات را تعریف کنید ؟	عبارت ازانتقال مطلبی ازیک فردبه فردیگر. یعنی انتقال یک موضوع ازپیام دهنده به پیام گیرنده میباشد. هرنوع عملی که بوسیله یک فردانجام شودکه طی آن فردیگربتواندآنرادرک کندارتباط نامیده میشود. خواه این عمل بااستفاده ازیک وسیله انجام شودخواه بدون وسیله.

96	وسایل ارتباط را نام بگیرید؟	تمام مظاهرفکری ووسایل انتقال وحفظ آنها درزمان ومکان ازقبیل حالات ، چهره ، رفتارها ، حرکات ، طنین صداکلمات ، نوشته ها ،راه آهن ، تلفون وتمامی وسایلی که اخیرادرراه غلبه انسان برمکان وزمان ساخته شده است .
97	چگونه میتوان اطمینان حاصل کردکه طرف گیرنده پیام یانامه ما موضوع ارسالی مارادریافت ودرک نموده است ؟	درصورتیکه گیرنده پیام اطمینان حاصل کندکه مقصودومنظورفرستنده پیام را کاملادرک کرده وآنرامعقول ومنطقی تشخیص دهد، به اقدام موردنظرمبادرت میکند. درواقع نحوه کاروعکس العمل گیرنده نشان میدهدکه مقصودومنظورموردنظررا تاچه میزان درک کرده است .
98	چندنوع ارتباطات وجوددارد؟	زنجیره یی چرخه همه جانبه دایره وی
99	ارتباطات چرخه ئی را شرح دهید؟	دراین نوع ارتباطات تمام اطلاعات ازاشخاص که دراطراف قرارگرفته اندبا شخصی که دروسط قراردارد مبادله میشود.
100	ارتباطات زنجیره یی به چه مفهوم است ؟	به استثنای اشخاصی که دردوسرزنجیره قراردارندوفقط بایک نفرارتباط دارندبقیه اعضابانفرقبل وبعدخوددرارتباط هستند.
101	ارتباطات دایره وی چیست ؟	دراین نوع ارتباطات هریک ازاعضافقط بااعضای طرفین خودتماس میگیرند.
102	ارتباطات همه جانبه چیست ؟	دراین نوع ارتباطات همه اعضا بایکدیگردرتعامل اند.
103	ارتباطات غیررسمی چیست ؟	ارتباطات غیررسمی روابط خصوصی وفعالیت های طبیعی بین افرادمیباشد. اگرسازمان غیررسمی که معرف روابط اختیارات ومسؤلیت های افرادمیباشدتطبیق نمایددراین صورت نیل به اهداف سازمان امکان پذیرمیگردد.

104	مزیت ارتباطات غیررسمی درچیست ؟	- ازطریق ارتباطات غیررسمی بهترمیتوان به روحیات ، ابتکارات ونیازهای واقعی وخصوصیات کارکنان پی برد. - ارتباطات غیررسمی واقعیات را بهترآشکارمیسازد - ارتباطات غیررسمی باعث واردشدن نظریات متنوع درتصمیم گیری ها میشود - ازطریق ارتباطات غیررسمی اطلاعات سریعترمنتقل میگردد.
105	نواقص ارتباطات غیررسمی دراداره چیست ؟	- تضادشدیدودرگیری هابین افرادونقش ها ووظایف آنها - عدم تشخیص مسؤلیت ها - توسعه شایعات دراداره ودورشدن عملیات واحدهاازاهداف واقعی اداره به خاطرعدم هماهنگی وشکل صحیح میشود. - به اشخاص فرصت طلب ، سودجووفاقدوجدان کاروتعهداخلاقی فرصت اخلال کارشکنی وامکان سوء استفاده رامیدهد. به همین دلیل بسیاری ازمدیران ازگرایش به ان حذردارند.
106	اطلاعات دراداره چیست ؟	درنتیجه ارتباطات یک سلسله وقایعی روی میدهدکه سبب میشودچیزی بنام اطلاعات ازجایی به جای دیگرانتقال یابد. اداره درهرلحظه درحال مبادله اطلاعات میباشد. درنتیجه همین اطلاعات است که اداره پلان های خویشرا طرح ، عملی وکنترول مینماید.
107	اطلاعات دراداره چه اهمیت دارد؟	درنتیجه اطلاعات اداره تصمیمات خودرااتخادمینماید. یعنی - چه چیزویاچه کار - به چه تعدادومیزان - چگونه - برای چه کسانی. انجام یابد. اطلاعات مانندخونی است که ازقلب به شاهرگ ، ازشاهرگ به موی رگ ودرنتیجه به تمام قسمت های بدن منتقل میشودتا موردتغذیه سلول های بدن قرارگیرد.
108	درصورت فقدان اطلاعات چه نواقص وکمبودات دراداره رونمامیگردد؟	درصورتیکه اطلاعات یامعلومات وجودنداشته باشدمدیران تصامیم خویش را بدرستی اتخاذنموده نمیتوانند. وتصمیات شانرابه اساس قضاوت های شخصی اتخاذمینمایند.
109	شبکه اطلاعات متشکل ازکدام اجزا میباشد؟	روش ها وشیوه هایی است جهت جمع آوری ، ذخیره ، وارسی اطلاعات، برای اشخاصی که ازاطلاعات مربوطه استفاده میکنند وبلاخره مدیریت اطلاعات.

110	مذاکره چیست ؟	مذاکره عبارت ازگفت وگوبرای دادوستدیامبادله امتیازات چه عمده یاجزئی ، باشد یعنی مذاکره جریانی است برای شناختن ، مناظره کردن ، نظم دادن وموافقت کردن باشرایط .
111	اصول مذاکره چیست ؟	هسته جریان یعنی شناختن ، مناظره کردن ، نظم دادن وموافقت کردن. قدرت نفوذ یعنی قدرت تاثیرگذاری بررویدادها. نقطه تعادل یعنی دریک نقطه توافق صورت میگیرد. پل های ارتباطی تبادل امتیازات مسایل مالی یعنی مذاکره کننده حین مذاکره تمام سنجش های مالی راانجام داده کوشش میکندتا مکلفیت های مالی خودرا به حد اقل برساند.
112	چه نوع شیوه رابایددرمذاکرات بکاربرد؟	شیوه که بکاربرده میشودبایدمتقاعدکننده ودرعین حال قابل قبول باشد . بالای طرف مقابل تاثیرگذارباشد. تاثیرپذیری یعنی به نحوی ازنقطه نظرات طرف مقابل اظهارناراحتی کردن.
113	انواع مذاکره کننده را بیان کنید؟	سلطه جو. یعنی بیش ازحدتهاجمی بوده میخواهدنظرات خودرابه طرف مقابل تحمیل کند آزاد : این نوع مذاکره کننده علاقه چندان به طرف مقابل ندارندوحتی به اهداف خودشان. ضعیف :این ها نسبت به طرف مقابل شان علاقمندوحساس میباشند کمال جو/متقاعد کننده:این نوع مذاکره کننده نسبت فهمی که دارندکوشش مینمایند به نحوی درظاهرنظرطرف مقابل را احترام نموده نظرات خویشرا به طرف مقابل تاثیرگذارمیسازند.
114	رتبه وبست چیست هریک را توضیح دهید؟	رتبه حق اکتسابی کارمندبوده که درمدت معینه خدمت برای آن اعطا میگردد. بست مطابق ضرورت درتشکیل گنجانیده میشود وزمانیکه کارمندشایستگی آنراداشته باشد درهمان بست توظیف میگردد.
115	فعالیت های که باید قبل ازطرح پلان صورت گیردکدام هااند؟	کسب نظریات همکاران ومستفیدشوندگان پلان بازنگری پلان های قبلی بازنگری گزارشات پلان قبلی .

116	مراحل طرح پلان را شرح دهید؟	تحلیل وارزیابی امکانات موجود مشخص نمودن اهداف فهرست روش ها برای رسیدن به اهداف انتخاب بهترین روش اجرائیوی تشریح پلان پیش بینی چالش ها ی احتمالی وتعیین روش های بدیل . بررسی پلان یا نقاط قوی وضیف . تطبیق پلان ختم کار.
117	مشخصات یک پلان خوب را بیان کنید؟	حالت های فعلی را خوب ترتوضیح نماید. هدف واضیح داشته باشد. ازوسایل ومنابع مالی وانسانی موجوداستفاده مؤثرصورت گیرد. تقسیم فعالیت های قابل اجرابرای افرادمسؤل همان کار. مشخص نمودن وقت برای اجرای کار. مشخص نمودن تهدیدات وپیشنهادراه های حل بمنظورجلوگیری ازتهدیدات. راهکارهای بدیل درصورت مواجه شدن به موانع.
118	مهارت های ابتدائی دفترداری کدام ها اند؟(ترتیب وتنظیم دفتربه چه شکل صورت گیرد)	لوحه معلوماتی نام دفتر دیپارتمنت یا شعبه علامات دفتر علامات دهلیز اوقات کارعادی چوکات کارعمومی وسایل دفتر کمپیوتر تیلفون انترنت میزملاقات تنظیم سیستم دوسیه ها پروسه کاردردفتر اهداف توضیح کار لست مکاتیب لست کنترول معلومات یارهنمائی مشتریان قناعت مشتری برخورددوستانه احترام به اوقات تعیین شده گزارش دهی تدویرجلسه

		تنظیم اسناد
119	لوحه معلوماتی دراداره چه اهمیت دارد؟	برای اینکه مردم بتوانندبه آسانی وبدون سرگردانی یک دفتر راپیداکنندلوحه معلوماتی میتواندنهایت کمک نمایدپس لازم است که در هراداره دفتربه این امرتوجه لازم مبذول بدارد.
120	نام گذاری دفترچگونه بایدصورت گیرد؟	نام دفتراز مشخصات اداره مدرن میباشدچونکه بدون نام اداره به مشکل میتوان آن اداره را وباوظیفه آنرادانست فقط همین نام اداره است که چهره اداره را به مانمایان میسازد.
121	اولین باراداره درکدام زمان ودرکجا بوجودآمد	اولین باراداره ابتدائی بیش ازدو هزارسال قبل دریونان قدیم بوجودآمد. وبعداًبنابرایجادورشد تحولات صنعتی تولیدی وتجارتی از اینکه اجتماع دچاربی نظمی نشود ادارات بزرگ تربوجودآمدند.
122	اهمیت اداره را بیان کنید؟	بنابرنظریات افلاطون وارستو اداره برمبنای زندگی بهتربرای انسانها ایجادگردد.بنابرگفته های آنهاانسان ذاتاً متجاوزوقناعت ناپذیراست برای اینکه اجتماع دچاربی نظمی نشودمیبایدتابع نظم وقانون باشد. انسانهای آنزمان دریافتندکه فردنمیتواندبه تنهایی همه نیازهایش را برطرف کندچراکه طبعیت ومحیط زندگانی محدودیت های را بوجودمیاورد. این محدودیت هاعبارت انداز: کوتاهی عمریا محدودیت زمان محدودیت آگاهی محدودیت نیروی بدنی نبودامکانات برای داشتن همه مهارت ها وتخصص دست نیافتن به تمامی منابع موجودطبیعی .
123	عوامل اصلی تشکیل اداره را بیان کنید؟	همکاری هدف سلسله مراتب اختیارات
124	تفاوت علم وهنرچه بوده ومدیریت علم است یا هنر؟	علم عبارت ازکلیه معلومات جمع آوری شده است که قابل تحلیل وتجزیه بوده وازآن نتیجه بدست میاید. هنرعبارت ازطرق وروشی است که آمرغرض کنترول ورهنمائی پرسونل خویش آنرابکارمی اندازد. بناءً مدیریت هم علم است وهم هنر.

125	اداره باسیاست چه ارتباط دارد توضیح دهید؟	سیاست واداره هردوموضوعات پیچیده را احتوا میداردکه تعیین سرحدبین آنهاامریست مشکل . باآن هم میتوان گفت که سیاست عبارت ازدستور العمل های کلی است که حدودواندازه فعالیت اداری وتصامیم لازم را که ازطرف مجریان اموربرای رسیدن به اهداف اداره گرفته میشود مشخص وتعیین مینماید . یعنی سیاست یک رهنمائی عمومی است که برای انجام وظایف جهت رسیدن به مقاصدواهداف اداره اتخاذ میگردد بناءً میتوان گفت سیاست واداره باهم ارتباط ناگسستنی دارند.
126	وظایف عمده اداره را بیان کنید ؟	طرح پلان تشکیل استخدام وآموزش فرماندهی هماهنگی گزارش دهی بودجه
127	تقسیم وظایف درتشکیل چیست وبه چه منظورصورت میگیرد؟	تقسیم وظایف دربین واحدهای اداری یکی ازضروریات ادارت امروزی است درهراداره کارها بین واحدهای مربوط تقسیم شده تابلاخره کاردرواحدهای کوچک وافراداداره معلوم ومشخص گرددمقصدازتقسیم کاردرادارات بدست آوردن نتیجه بهترمیباشدزیرادرتقسیم کارمهارت ها وتخصص کارکن روزبه روزافزایش یافته که بلاخره کارویاشی که تولید میشودهم درکیفیت وکمیت آن بهبودبعمل آمده وحاصل آن بیشترمیگرددهرقدرکارهای یک اداره وسیعتروبیشترمیگرددبه همان اندازه اهمیت تقسیم کاروتخصص نیزافزایش میابدزیرادراین صورت انتخاب وتقررافرادبرای انجام کارمختلف بادرنظرداشت مهارت لیاقت وشایستگی که درآن کاردارندصورت میگیرد.
128	درتقسیم کارکدام نکات بایددرنظرگرفته شود ؟	تقسیم وظایف درواحدهای مربوطه یک اداره بایدبه هدف وکارهای عمومی اداره سازگاروهم آهنگی داشته وهم بایدبرای هرواحداداری کوچک وافرادمربوط مقدارکارومو عدتکمیل آن طبق مشخصات تعیین وتثبیت گردیده باشد . تقسیم کارطبق معیارها وموازین مطلوب صورت گرفته وبرای هرمرحله آن بایدمعیارهای ارزیابی کارمشخص باشد . تقسیم کاربه اساس وظایف اصلی اداره تمام فعالیت های که باهم ارتباط دارندبایدتحت یک واحداداری متمرکزگرددوتحت نظریک آمراجرای وظیفه نماید.
129	درتقسیم وظایف ازکدام نکات بایداجتناب گردد؟	برای کارمعین خدماتی بیش ازیک نفراحتیاج نباشد. زیرادراین صورت تقسیم کاربه صرفه جویی مقرون نیست . چنانچه تقسیم کارمغایرحرفه وفن درجامعه مشکل باشد . مثلا تقسیم کارلوله کشی گازبا لوله کشی آبرسانی . تقسیم کارمشابه به اجزای مختلف .

130	چندنوع تشکیل وجودداردِ؟	درجهان امروزی چهارنوع تشکیل وجوددارد تشکیل خطی تشکیل مشاورتی تشکیل مختلط تشکیل پروژوی
131	تشکیل خطی چه نوع تشکیل است ؟	تشکیل خطی عبارت ازتنظیم سلسله مراتب قدمه ها بشکل عمودی بوده که بیشتردرادارات بزرگ بکارگرفته میشود مانندوزارت ها وریاست ها بشکلی که مقام وزارت درراس قرارگرفته وبه ترتیب معینیت ، ریاست عمومی ، ریاست ، آمریت مدیریت
132	مزایای تشکیل خطی را بیان کنید ؟	تشکیل خطی به اساس سلسله مراتب ترتیب گردیده درآن صلاحیت ومسؤلیت هامشخص میباشد .مقام هدایت دهنده وکزارش گیرنده مشخص بوده سیستم کنترول بخوبی تطبیق میگردد.
133	نواقص تشکیل خطی را بیان کنید ؟	ضیاع وقت بوجودآمدن خلادراجراآت .
134	تشکیل مشاورتی را شرح دهید؟	به اساس سلسله مراتب ترتیب گردیده ومشاورین درکناروزرا یا روسا کارنموده برای وزرا وروسا مطابق اهداف وپالیسی اداره مشوره داده صلاحیت صدورهدایات راندارند.
135	تشکیل مختلط چیست ؟	درادارات کوچک موردکاربردبوده سلسله مراتب وجودنداردکه مقام رهبری درراس قرارگرفته وواحدهای آن بشکل افقی درپهلوی هم قراردارند.
136	پروژه چیست ؟	عبارت ازکارپلان شده فعالیت های منظم ومرتبط بایک دیگرمیباشد که بخاطربدست آوردن اهداف خاص بابودجه مشخص دروقت معین طرح ریزی شود.
137	تشکیل پروژوی را توضیح دهید ؟	عبارت ازتشکیلی است که مدت آن معین میباشد یعنی دارای یک آغازوانجام معین بود باتکمیل شدن پروژه تشکیل آن ازبین میرود.

138	کدام نکات باید رعایت گرددتا هدایات آمرمورد اطاعت مادونان قرارگیرد؟	امرباید درحدودفهم ، درک واطلاعات مادون باشد برای اینکه اوامرمبهم وغیرقابل فهم مورداجراقرارنگرفته صلاحیت امردهنده را ازبین میبرد. اوامرنبایدبا اهداف اداره مغایرت داشته باشد . اوامرنبایدمخالف امیال ومنافع مشروع مادون باشد . امردهنده باید صلاحیت ، اطلاعات وتخصص داشته باشد .
139	درتطبیق هدایات امرصلاحیت قانونی بیشتراهمیت داردیا قدرت فهم ورهبری امر؟	صلاحیت قانونی مدیربه تنهایی تحقق اهداف عالی اداره را تضمین نمیکند بلکه همکاری همکاری و هم فکری بین مدیروکارمندان اساس پیشرفت اموراداره بشمارمیرود. آنچه مهم است قدرت رهبری روسای اداره وتوانائی آنان درجلب تمایل کارمند است برای اینکه مساعی خودرادرراه تامین هدف اداره بکارببرد.
140	مزایای تفویض صلاحیت چیست ؟	افزایش مؤثریت کار ازدیادعلاقه کارمندان نسبت به انجام وظیفه. تقویت همکاری دسته جمعی تکامل انفرادی جلوگیری ازاتلاف وقت .
141	اهمیت تفویض صلاحیت و کاردسته جمعی را دراداره بیان کنید ؟	تفویض صلاحیت وعدم تمرکزعملیات موجب افزایش علاقمندی کارمندبه همکاری دسته جمعی یاگروپی میگرددزیراانتقال صلاحیت باعث میشودکه افرادراخذتصامیم مختلف شرکت جویندوبدینوسیله به مسؤلیت های خوددرقبال هدف مشترک واموراداره واقف گردند.
142	چرا بعضی ازآمرین صلاحیت خویش را متمرکزنگه داشته وبه زیردستان تفویض نمی نماید؟	• بعضی ازمقامات تصورمینمایند که خودبهترازدیگران میتوانند تصمیم بگیرند. • نداشتن اعتماد نسبت به زیردستان وبیم ازاینکه خوددرمقابل مقامات مافوق مسؤل رفتارزیردستان قرارگیرد. • فقدان ثبات عاطفی وعوامل روانی مانند خودخواهی ، احساس تنزل مقام وازدست دادن صلاحیت رهبری . • ملاحظات سیاسی مانندسعی درمحرمانه نگهداشتن برخی ازمسایل واطلاعات. • اعتقادبراصالت قانون وبرتری تمرکزصلاحیت.
143	چرابعضی اززیردستان یامادونان ازپذیرفتن صلاحیت ابا میورزند؟	- مادون ممکن است برای فرارازمسؤلیت ساده ترین راه را اختیارکند یعنی ازمافوق خوداحساس خطرمینمایدتاازعواقب احتمالی نتایج مطلوب برحذرباشد. - مادون ممکن است به دلایل کمبودامکانات وفقدان معلومات ونداشتن منابع مالی وانسانی کافی ازپذیرش صلاحیت خودداری کند. - فقدان اعتمادبه نفس .

144	وظیفه ، صلاحیت ومسؤلیت را توضیح دهید؟	وظیفه عبارت ازفعالیت های معین درجهت نیل به اهداف خاص میباشد. صلاحیت عبارت ازحق اعمال قدرت رهبری است . مسؤلیت عبارت ازتعهدوظیفوی یا قانونی میباشدکه کارمندرا مکلف به اجرای آن میسازد.
145	معقولیت دراجراآت اداره به چه مفهوم بوده وچند نوع معقولیت موجودمیباشد؟	معقولیت دراجراآت اداره به این مفهوم است که فعالیت ها بدرستی انجام یافته وتناسب بین هدف ووسایل وجودداشته باشد.به سه نوع معقولیت موجودبودکه قرارذیل است : معقولیت سیاسی : یعنی اقدامات اداره با اهداف سیاسی جامعه مطابقت داشته باشد. معقولیت اجتماعی : رضایت کارمندان ازطریق ایجادانگیزه بین کارمندان. معقولیت اقتصادی : وسایل به ترتیبی بکارافتدکه ذریعه آن بزرگترین هدف ممکنه برآورده شود.
146	سیستم دوسیه بندی را تعریف کنید ؟	سیستم دوسیه بندی عبارت است ازجمع آوری اسنادیک پروسه کاری به اساس کودنمبرآن است ویا دوسیه بندی عبارت ازحافظه اداره میباشد.
147	یک دوسیه کدام مشخصات را باید داشته باشد ؟	1. مکمل باشد :یعنی اسنادمربوط به یک موضوع بایدازآغازپروسه کاری شامل دوسیه باشد. 2. مستندباشد : اسنادبایددرست واضیح دارای شفافیت ، مؤثق ودارای استنادقانونی باشد. 3. ثبت باشد : یعنی دوسیه بایددارای کودنمبرباشد. 4. قابل دسترس باشد : یعنی هرکسیکه ضرورت دارددرموقع ضرورت ازآن استفاده نموده بتواند. دوسیه نباید درانحصاریک شخص باشد .
148	اجزای دوسیه را نام بگیرید؟	- اوراق : عبارت ازکاغذهای داخل دوسیه است . - دیپارتمنت : نام دیپارتمنت یا شعبه دردوسیه درج باشد تامعلوم شودکه دوسیه مربوط کدام دیپارتمنت است . - ترتیب کننده دوسیه : ترتیب کننده کیست وازطرف کدام مقام مرتب میگردد. - نام اسناد: یعنی اسناددداخل دوسیه بایددارای عنوان باشد . - تاریخ : دوسیه بایددارای تاریخ باشد . - کوداوراق : کوددوسیه باید دراوراق داخل دوسیه درج باشد . - نمبرصفحه : صفحات داخل دوسیه باید دارای نمبرمسلسل باشد . - پوش : هردوسیه بایددارای یک پوش میباشد - کوددوسیه :عبارت ازکودنمبرعمومی سیستم دوسیه بندی میباشد

		- ملاحظات ثبت : هردوسیه دراخیرپروسه کاری آن باید دارای ملاحظات باشد یعنی نشان دهد که پروسه کاری آن ختم گردیده ویاادامه دارد .
149	ازنگاه مراجع ، مکاتیب وارده وصادره به چند دسته تقسیم میگردند؟	به سه مرجع تقسیم میگردد - بین بخش ها وشعبات داخل اداره . - صدورمکاتیب بین دفاتروادارات خارج اداره . - بین دفاترساحوی مربوط یک اداره .
150	مراجعین داخلی ومراجعین خارجی را توضیح دهید؟	مراجعین داخلی عبارت ازمراجعینی اندکه غرض حل مشکل به واحددیگراداره مراجعه مینمایند. طورمثال مدیرپلان جهت اخذمعاش به مدیریت مالی مراجعه مینماید . مراجعین خارجی عبارت ازمراجعینی اند که ازادارات دیگرغرض حل مشکل شان مراجعه مینمایند .
151	مراجعین دایمی ومراجعین مؤقتی را شرح دهید ؟	مراجعین دایمی عبارت ازمراجعینی اندکه طوردایمی به اداره مراجعه مینماید میثلاشعبه برق ، آبرسانی . مراجعین مؤقتی عبارت ازمراجعینی اند که یک مرتبه برای انجام کاربه شعبه مراجعه مینماید مثلا شعبه توزیع تذکره .
152	منجمنت ارتباط با مراجعین چیست ؟	هرکس که دراداره عامه کارمینماید لازم است که ارتباط کاربامراجعین را یک مسله بسیارمهم تلقی نماید.وبرای هرکارمندضروری است که ارتباط نزدیک معقول وخوب با مراجعین داشته باشد. مفهوم ومعنی ارتباط بامراجعین عبارت ازاین است که چطورمیتوانیم ارتباط خودرا با مراجعین برقرارنماییم. امورات خویشرابصورت واضیح وروشن بامراجعین تنظیم نموده تا بتوانندازآن حداکثراستفاده قانونی رانمایند که ازیک طرف رضایت مراجعین را جلب وازجانب دیگرمؤثریت وکفایت درکاربرملاگردد.
153	انسجام و هماهنگی دراداره چیست ؟	یکی ازخصوصیات منجمنت بوده که عبارت ازتامین روابط متقابل وتنظیم همه جانبه بخش های مختلفه یک موسسه جهت اجرای امورمحوله و همچنان بدست آوردن اهداف خویش به همکاری متقابل به یکدیگرضرورت مبرم دارند.
154	درصورت عدم هماهنگی یا انسجام دراداره کدام مشکلات متصوراست ؟	- دوگانگی درشعبات:این موضوع باعث آن میشودتاعین کارویا وظیفه را دوشعبه یاواحدهمزمان پیش برده وباعث ضایعات هنگفت اقتصادی شود. - ایجادشگاف ها وخلاها : اهمیت این موضوع کمترازتضاعف یا دوگانگی نبوده بعضاچنین اتفاق می افتدکه نسبت به عدم انسجام اموریک موضوع خیلی مهم وحیاتی شامل فهرست وظایف هیچ یک ازشعبات نگردیده ودرنتیجه همان کاربدون اجراباقی میماندودرنهایت سطح

		کارآیی سازمان رابه وقفه اجتناب ناپذیرمواجه میسازد.
155	اهمیت ارتباطات را دراداره بیان کنید ؟	- ارتباط وسیله است که وظایف پلانگذاری ، سازمان دهی ، اجتماعی ، رهبری وکنترول آمریت توسط آن انجام میشود. - ارتباط فعالیتی است که آمرین جهت هماهنگ کردن وظایف ومتناسب نمودن وقت خودازآن استفاده میکنند.
156	ارتباطات ازنظرعکس العمل به چنددسته تقسیم مشوند؟	ارتباطات یک جانبه :اگرعکس العمل گیرنده نسبت به پیام ابرازنشودآنراارتباطات دوجانبه گویند. ارتباطات دوجانبه :چنانچه محیط استقراربه گونه باشدکه گیرنده عملاعکس العمل هاونظریات خوددرباره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند، به آن ارتباط دوجانبه گویند.
157	اشکال ارتباطات را ازنگاه جهت بیان کنید ؟	به سه دسته تقسیم میشوند : ارتباطات افقی ارتباطات عمودی ارتباطات همسطح (بین همردیفان)
158	درارابطه به سپردن وظایف به کارمندکدام نکات مدنظرگرفته شود ؟	- آمربایدازنوعیت کارکاملاباخبرباشدودرپهلوی مسؤلیت صلاحیت هم داده شود. - برای اجرای کاربایداشخاصی انتخاب شوندکه آن ها قابلیت اجرای کارمربوطه راداشته واحساس مسؤلیت بنماید. - برای کارگیرنده وقت لازم داده شود. - برای کارگیرنده هدایت لازم توضیح وازفهمیدن آن یقین واطمینان حاصل گردد. - ازسپردن کاربه مادون باید مقامات مربوطه باخبرباشند. - آمربایداشتباهات را غیرمترقبه تلقی نکندوانرابه حوصله مندی قبول نماید. - آمربایدازکارهانظارت نموده وازتشبث خودداری نماید.
159	چه بایدکردتاپرسونل تغییرات رادراداره بپذیرند؟	- تغیرات بایددرست پلان گردد، مشکلات احتمالی پیش بینی شودعوامل وراه های ممکنه حل بایدمشخص شود. - کسانیکه تغیربالای شان اثرمی اندازددرساختن پلان بایدشامل گردند. - فوایدونواقص ممکنه تغیربایدبه منسوبین موسسه واضیح گردد. - تغیربایدطورتدریجی معرفی گردد - به ترتیب صورت گیرد. - تطبیق تغیربایدتحت مراقبت قرارداشته باشد. - بااشخاص مربوط باید طورمتداوم ارتباط قایم گرددتاازوقوع

		مشکل جلوگیری بعمل آید. - ازنتایج نهایی بایدمطلع باشیم.
160	طرزبرخوردبادیگران چیست وچه اهمیت دارد توضیح دهید؟	سلوک رفتار، کردار، گفتار، روش ، پیش آمدوطرزنشست وبرخوردکارمندان یک ارگان درمقابل یک دیگروسایرمردم عبارت ازطرزبرخورداست . دراداره طرزبرخوردوچگونگی قایم نمودن روابط باجانب مقابل اهمیت زیاددارددزیراقایم نمودن روابط اداری بشکل درست منتج به نتایج مثبت میشود. درحالیکه برخلاف آن نتایج نیزبرعکس خواهدبود.
161	درمرحله دوم یک پروسه انتخابات شورای ولایتی درصورتیکه دونفرکاندیدان رای مساوی بدست بیاورند کدام یک آنها بحیث رئیس شورا انتخاب میگردد؟	کاندیدیکه مسن ترازدیگرباشدبحیث رئیس شورا انتخاب میگردد.
161	درصورت وفات ، استعفایا عزل ویا مریضی عضوشورای ولایتی قانون شورای ولایتی چه حکم مینماید؟	کرسی اوبرای میعادباقیمانده طبق لست مرتبه کمیسیون مستقل انتخابات به کاندیدبعدی دارای بیشترین آرا ، ازعین جنس تعلق میگیرد.
162	مامورخدمات ملکی بمنظورتحکیم قانونیت دارای کدام مکلفیت ها میباشد ؟	3. رعایت وتطبیق احکام قوانین ، مقررات وسایراسنادتقنینی نافذدرساحه وظایف محوله .2 . هرگاه مامورخدمات ملکی مجبوربه اجرای امرغیرقانونی گردد، قبل ازاجرای آن موضوع را با رعایت سلسله مراتب اداری طبق احکام قانون به اطلاع آمرین بالاتربرساند. 3. هرگاه مامورخدمات ملکی ازاجرای عمل غیرقانونی توسط سایرمامورین آگاهی حاصل نماید ، مکلف است موضوع را به آمرمربوط اطلاع دهد.
163	فرق تفتیش داخلی وتفتیش خارجی چیست ؟	تفتیش داخلی گزارش فعالیت خویشرا به ولایت یا وزارت مربوطه ارائه مینماید تفتیش خارجی به مقام ریاست دولت وپارلمان .
164	مقرره چیست تعریف نمائید ؟	مقرره عبارت ازیک سلسله قواعدیست که بمنظوروضاحت قانون ازطرف اداره مربوطه پیشنهاد ، ازطرف وزارت عدلیه طرح وازسوی شورای وزیران تصویب میگردد.

165	3 وظیفه عمده حکومت را بیان کنید ؟	تعمیل احکام قانون اساسی ، سایرقوانین وفیصله های قطعی محاکم حفظ استقلال ، دفاع ازتمامیت ارضی وصیانت منافع وحیثیت افغانستان درجامعه بین المللی – ترتیب بودجه ، تنظیم وضع مالی دولت وحفاظت دارایی عامه . طرح وتطبیق پروگرام های انکشافی اجتماعی فرهنگی اقتصادی وتکنالوژی .....
166	هدف مقرره طرزسلوک وانضباط مامورین خدمات ملکی چه میباشد؟	اجرآت بهترامورمسلکی ، خدمت به مردم ، تحکیم قانونیت ، ثبات ، صداقت فردی وبیطرفی ، عدم تبعیض ، شفافیت ، حسابدهی ، مؤثریت ومثمریت دروظایف محوله میباشد.
167	مامورخدمات ملکی بمنظورارائه خدمت به مردم چه مکلفیت ها دارد؟	1. برخوردشایسته وحسن سلوک بدون هیچگونه تمایزازلحاظ قومی ، نژادی ، جنسی ، دینی ، مذهبی ، عقایدسیاسی ، وضعیت جسمی ظاهری وحالت مدنی . 2. توجه خاص به رفع نیازمندی های اطفال ، معیوبین ، معلولین ، زنان ومحاسن سفیدان . 3. ارائه معلومات لازم درزابطه به اجرای مربوط به خدمات ملکی به مراجعین جهت دسترسی سهل آنها به خدمات ملکی . 4. اتخاذتدابیرلازم جهت رفع مشکلات مردم عندالموقع .
168	مامورخدمات ملکی بمنظورحفظ ثبات ، صداقت فردی وبیطرفی دارای کدام ملکفیت ها میباشد ؟	1. عدام استفاده سوء ازموقف یا معلوماتیکه درجریان اجرای وظایف رسمی حاصل مینماید ، به نفع خود، اقارب ودوستان . 2. عدم قبول یا اعطای هدیه یا هرنوع منفعت مادی یا معنوی برای خود، اقارب ، دوستان ، آمرمربوط ، همکاران یا مادونان به ارتباط وظیفه . 3. عدم استفاده ازوسایل وتسهیلات اداره به مقاصدشخصی یا خارج ساختن اموال دولتی بدون استیذان قبلی ، ازاداره مربوط . 4. امتناع ازاظهارنظرحین اجرای وظیفه که درمخالفت یا حمایت ازیک گروه خاص جامعه پنداشته شود . 5. عدم اشتغال به امورآتی که موجب لطمه به صداقت وبیطرفی وظیفوی گردد:- تأسیس یا اداره مؤسسه تجارتی طرف معامله با دولت . - تعهدوظیفوی با معاش یا بدون معاش درمؤسسه تجارتی طرف معامله با دولت . 6. عدم عقدقراردادووساطت درآن به نمایندگی ازدولت ، با شخص یا اداره که با اقارب ودوستان وی روابط کاری یا فامیلی داشته باشد. 7. عدم پذیرش یا مطالبه هدیه حین عقدقراردادازقرارددادی ، داوطلب یا نماینده گان قانونی آنهابه نمایندگی ازدولت ،

		جهت تغییر شرایط قراردادیا ترجیح یک قراردادی به دیگری . 8. عدم سهم گیری درفعالیت ها واتخاذتصامیم رسمی که منفعت شخصی وی متصورباشد. 9. عدم تشویق یا مجبورساختن همکاران ومراجعین به خاطرحمایت یا مخالفت به نفع یاضررحزب یا اشخاص سیاسی حین اجرای وظیفه.
169	مامورخدمات ملکی بمنظورتأمین شفافیت وحسابدهی ، دارای کدام مکلفیت ها میباشد؟	1. ارائه معلومات دقیق دررابطه به اجرای وظیفه به آمرین ومراجع ذیصلاح قانونی . 2. امتناع ازارائه معلومات سری حین اجرای وظیفه ، مگراینکه مقام ذیصلاح درموردهدایت داده باشد . 3. امتناع ازارائه اسنادیا مصاحبه با رسانه های همگانی ، مگراینکه به اجرای چنین امری مؤظف شده باشد .دراین صورت ارائه هرنوع اطلاعات ، معلومات یا مصاحبه منوط به بیان واقعی بوده وازارائه نظریات شخصی خودداری نماید. 4. ارائه معلومات کتبی ازعواید ، دارایی ها وقروض شخصی حین شمول درادارہ خدمات ملکی . 5. امتناع ازتأمین روابط خودسرانه با ادارات داخلی یا خارجی .
170	مامورخدمات ملکی بمنظورتامین مؤثریت ومثمریت کارکدام مکلفیت ها را دارد؟	1. استفاده ازدارایی ها وامکانات دولت با رعایت اصل صرفه جویی ، طورمعقول ومنسجم. 2. امتناع ازفعالیت هائیکه سبب ضیاع وقت ودارایی دولت گردد. 3. سهم گیری فعالانه دراتخاذتدابیربمنظوربهبودمؤثریت ومثمریت کار.
171	مشکل را تعریف کنید ؟	تفاوت میان حالت متوقعه وحالت موجوده بنام مشکل یادمیشود.
172	چگونه میتوان ازمشکلات دراداره جلوگیری نمود؟	برای اینکه بامشکلات روبرونشویم بایدقبل ازوقوع آن عوامل آنراازسرراه دورکردیعنی جلوحادثه را بایدقبل ازوقوع آن گرفت . عملیه جلوگیری خیلی ارزان آسان وبی خطرمیباشدنسبت به عملیه حل مشکل .بایدمتذکرشدکه بعض اوقات عملیه حل مشکل باعث جلوگیری مشکل میگرددیعنی دربرخی مواردعملیه های جلوگیری وحل مشکل ازهمدیگرتفکیک نمیشوند به هرصورت درجلوگیری مشکلات بایدعوامل به دقت تشخیص شوندودررفع آن اقدامات مناسب وممکن صورت گیرد.

فصل دوم

مديريت از ديدگاه اسلام

مدير نبايد مسند مديريت را وسيلة افتخار و زمينة نخوت قرار دهد، زيرا آن دسته از مديران كه، مديريت بريك تشكيلات را، زمينة تجلي خصلتهاي نارواي شيطاني ميدانند واين ميدان را بهترين صحنه براي تاخت و تاز غرورها و شيطنتهاي خود بحساب مي آورند، هرگز مدير اسلامي و انساني نيستند.

اين گونه مديران هيچگاه قادر به خدمت نخواهد بود، زيرا اينها مديريت را براي خدمت به ديگران نخواسته اند تا افرادي خدمتگزار باشند، بلكه مديريت را در جهت اميال شخصي، نفساني خويش خواستار بوده اند و لذا اين گونه مديريت و اين نمونه مديران شديداً مورد انتقاد اسلام قرار گرفته اند.

1- مديريت امانت است:

مسند مديريت از ديدگاه اسلام امانتي است كه به مدير سپرده ميشود و او بايد از اين مقام كه به عنوان امانت در دست دارد، شديداً مراقبت نمايد و امانت را برطبق معيارهايش امانت دار باشد.

قرآنكريم در مورد امانت و امانت داري ميفرمايد:

« ان الله يأمُرُكُم أن تُؤدُّوا الأمنتِ إلي أهلِها ...»[6] ترجمه: همانا خداوند شما را فرمان ميدهد كه امانت ها را به صاحبانش بازگردانيد.

يكي از دانشمندان اسلامي ميگويد: مديريت و حكمروايي براي تو طعمه نيست ولي آن مسؤوليت درگردن تو امانت است و كسي كه از تو بالاتر است از تو خواسته كه نگهبان آن باشي. و وظيفه نداري كه در كارمردم به ميل و خواستة شخصي خود عمل كني و يا بدون ملاك معتبر و فرمان قانوني، به كار بزرگي دست بزني و اموالي كه در دست تو است از آن خداوند ميباشد و تو خزانه دار آن هستي.

چون از ديدگاه اسلام مديريتها و پُستها امانت است بايد بدست كساني سپرده شوند كه امانتدار باشند و لذا در واگذاري مناصب حساس مديريت معيارها و شرايطي بايد كه از مهترين آن شرايط امانتداري است.

قرآنكريم در موارد متعدد و مناسبتهاي گوناگون، امانت مديريت و امانتداري مدير را گوشزد نموده است.

آن گاه كه موسي (ع) در مبارزة خود با فرعون، از مصر مهاجرت نمود و در بين راه به سرزمين مدينه رسيد و با شعيب پيامبر برخورد كرد يكي از دختران شعيب بنام «صفورا» بخاطر صداقت و لياقت كه در حضرت موسي مشاهده كرده بود به پدرش پيشنهاد كرد و گفت:

اي پدر اين مرد را براي خدمت در دستگاه خود اجيركن زيرا بهترين معيار براي كسي كه بايد به خدمت برگزيد توانا بودن و امانتداري است.

دختري كه در كلاس پيامبري چون شعيب شاگردي كرده و از سرچشمة زلال فرهنگ الهام و اشراق نبوت، جان را سيراب نموده باشد معيارهاي شايستگي را در مديريت ميداند.

دختري هوشمندي كه پدرش را پيرمرد، و گلة گوسفندان و شرايط زنده گي بيابان را سخت ميبيند، زنده گي خود را از هر جهت نيازمند مديري ميداند كه اولاً از توانايي و قدرت جسمي «قوي» و ثانياً از صفت امانتداري «امين» برخوردار باشد.

روزي كه ازطرف عزيز مصر به يوسف پيامبر پيشنهاد قبول مسؤوليت و پذيرفتن پُست مديريت داده شد، يوسف مديريت خزانه داري كشور مصرف را پذيرفت و در پذيرش اين مسؤوليت برامانتداري و آگاهي خود تكيه كرد و گفت. [5]

« قال اجعلني علي خزآين الأرض انّي حفيظ عليمٌ»

ترجمه: مرا برخزائن و داراييهاي مملكت مديركن زيرا من از دو خصوصيت امانتداري و دانش لازم برخوردارم.

پس امانت چيزي است كه براي نگهداري به ديگري سپرده ميشود تا برآن محافظ باشد و پس از محافظت به امانت گذار باز ميگردد.

2ـ مديريت تكليف است نه حق:

«حق» و «تكليف» دو كلمه اند كه بايد مفهوم هريك از اين دو را، در رابطه با مديريت فهميد تا ديدهاي مديران را نسبت به مديريت از همين جا محك بزنيم.

«حق» به معني استفاده، بهره و سود.

«تكليف» يعني وظيفه.

در نظام اسلامي واگذاري و قبول مديريتها و منصبهاي اجتماعي، ازطرف معتقدان به اين نظام به عنوان تكليف انجام ميگيرد نه حق. و مديران پرورش يافته در مكتب آسماني اسلام، خدمت در منصب مديريت را انجام تكليف شرعي ميدانند و معتقدند كه مديريت وظيفه است نه وسيلة سودجويي.

آنان كه در مناصب اجتماعي، پُست را وسيلة سودجوييها قرار ميدهند، با آن پُست به عنوان تكليف و وظيفه برخورد نميكنند بلكه آن را «حق» خود ميدانند. چنان كه نماز خواندن و روزه گرفتن و حج بجا آوردن تكليف است. نه حق و هرگاه از اين عبادات سؤ استفاده شود، ديگر انجام آن عبادت تكليف نميشود بلكه بايد گفت كه «حق» است.

انديشمندان بزرگ اسلامي و حقوقدانان آگاه، هركدام پيرامون حق و تكليف از جنبه هاي مختلف، بخشهاي مبسوط و مفيدي دارند كه علاقمندان ميتوانند به كتابهاي مربوط مراجعه كنند، ولي ما در اين جا تنها به شرايط تكليف به طور فهرست وار اشاره ميكنيم.

شرايط تكليف:

هرگاه مديريت تكليف شد بايد شرايط تكليف را بشناسيم.

1. بلوغ: رشد لازم جسمي.
2. عقل: رشد لازم عقلي.
3. علم: آگاهي به موضوع و موارد تكليف.
4. قدرت: داشتن توانايي براي انجام تكليف.
5. اختيار: زمينة مناسب و آزادي لازم براي انجام تكليف.

3- مديريت خدمت است نه حكومت:

مديريت به عنوان مسؤوليتي سنگين تر، همراه با خدمتي گسترده تر طرح ميشود. و مديرهرگز مديريت را براي حاكميت خويش نميخواهد كه اگر چنين انديشه اي در ذهن مدير بوجودآمد كه او حاكم است نه خادم، ديگر او مديري مؤفقي نخواهد بود و هرگاه با چنين بينشي، خدمتي هم در اين مسند انجام دهد بدان بخاطر تثبيت موقعيتهاي حكومتي انجـام ميگيرد.

مدير بايد مديريت را براي خدمت بخواهد و به عبارت ديگر، خدمت نبايد وسيلة حاكميت باشد، بلكه برعكس حكومت بايد وسيله اي براي خدمت باشد و اين معنا را سعدي شيرازي شاعر با شعور در ضمن بيان داستاني چه زيبا بيان ميكند.

درويشي مجرد به گوشة صحرايي نشسته بود، پادشاهي براو بگذشت، درويش از آن جا كه فراغ ملك قناعت است سر برنياورد و التفات نكرد.

سلطان از آن جا كه سطوت سلطنت است برنجيد و گفت:

اي طايفة خرقه پوشان برمثال حيوان اند و اهليت آدميت ندارند!

وزير نزديكش آمد و گفت:

اي جوانمرد! سلطان روي زمين برتو گذر كرد چرا خدمتي نكردي و شرط ادب بجا نياوردي؟ گفت: سلطان را بگوي، توقع خدمت از كسي دار كه توقع نعمت از تو دارد و ديگر بدان كه ملوك از بهرپاس رعيت اند، نه رعيت از بهر طاعت ملوك!

پادشه پاسبان درويش اســت | گـــرچه رامش بفر دولت است
گوسفند از براي چوپان نيست | بلكه چوپان براي خدمت اوست

مديريت قبل از اين كه رياستمداري باشد خدمتگذاري است و مدير در اين منصب، با تيغ تيز مديريت در جهت خدمتگذاري اقامه حق و عدل و رفع باطل و ظلم ميكنند.

عبدالله عباس ميگويد: در منزلي نزديكي بصره بنام «ذي قار» بر امير مؤمنان(ع) در حالي كه كفش پارهٔ خويش را ميدوخت وارد شدم متوجه من شد و گفت قيمت اين كفش چقدر است؟ در پاسخ آن حضرت عرض كردم: اين كفش كهنه وصله دار ارزشي ندارد، سپس فرمود: بخدا سوگند اين كفش كهنه پُر از وصله در نزد من از حكومت برشما محبوبتر است، ولي من كه اين حكومت را پذيرفته ام، بخاطر اينست كه حقي را ثابت كنم و باطلي را از ميان بردارم.

4- مديريت بيشتر هدايت است تا حكومت:

چه بسيار اند مديراني كه مديريت را تنها در حاكميت سلطه گرانه ميدانند و قاطعيت را نيز در منصب مديريت، چيزي جز فرمانروائيهايي شكننده و ايجاد خفقان و استبداد تفسير نميكنند. برداشتي را كه اين گروه از مديريت دارند برداشت مستبدانه است و مسند مديريت نيز ميدان نمايش قدرت.

در مقابل مديراني هستند كه مديريت را بيشتر هدايت ميدانند تا حكومت، برداشت اين دسته از مديران اينست كه مديريت آميخته اي از هدايت و حكومت است و حتي جنبه هاي هدايتي و ارشادي آن را از جنبه هاي حكومتي آن بيشتر ميدانند و معتقدند كه هدايت هاي آگاهانه و ارشادات دلسوزانه هميشه از حاكميتهاي سلطه گرانه مؤثرتر بوده است و از قديم گفته اند: كاري كه از زبان خوش برآيد هرگز از تيغ تيز ساخته نيست و به قول مولوي:

تيغ حلم از تيغ آهن تيز تـــر | بل ز صد لشكر ظفر انگيز تر

حكومتهاي ظالمانه آنگاه كه برمسند قدرت نشستند، چون قدرت هدايت نداشتند و شرايط هدايت را در خود نميديدند مديريت خويش را با ستمگري اعمال ميكردند و از اين طريق

موجبات سقوط و انحطاط ملتي را فراهم ميساختند و ما در طول تاريخ از اين گونه مديريتها كه فجايع فراواني براي جوامع بشري بوجود آورده اند بسيار سراغ داريم و قرآن شريف در يكي از آيات خود بعنوان يك اصل كلي چنين مديريتها و مديران را افشا ميكنند و ميگويد كه ترجمه اش اينست.

پادشاهان چون به سرزميني حمله كنند آن منطقه را ويران سازند و عزيزترين افراد آن جا را ذليل ترين خواهند كرد و پادشاهان راه و رسم مديريتشان چنين است.[6]

قرآن به پيامبر اسلام توصيه ميكند كه مديريت فرهنگي، اعتقادي و سياسي بايد در فضاي فرحزاي هدايت ببار بنشيند و هرگاه اين فضاي معطر، به خفقان و اجبار آلوده گردد هرگز رشد و موفقيت نصيب نخواهد شد.

« لآ إكراه في الدّين قدتّبيّن الرُّشدُ مِن الغَيّ »[6]

ترجمه: «در دين اكراه واجبار نيست محققاً راه رشد و انحطاط براي همگان روشن است.»

رشد و سعادت در پناه اجبار و تحكم صورت نميپذيرد. كارهاي اجباري و شيوه هـــاي

مديريت اكراهي، چون همراه با شوقهاي دروني نيست هيچگاه درُخششهاي لازم را نخواهد داشت و از ديدگاه اسلامي انجام اعمال كه از روي اجبار و اكراه صورت ميگيرد در پيشگاه خداوند ثواب و اجر هم ندارد.

زشتي و خسارت مديريت مستبدانه را بايد از زبان پيامبر اسلام شنيد كه ميفرمايد: « يك ساعت ستمگري در مسند مديريت از نود سال گناه كردن در پيشگاه خداوند بزرگتر اســـت.» بنابراين از همه نمونه هاي كه بيان داشتيم چنين نتيجه ميگيريم كه مديريت از نظر اسلام بيشتر هدايت است تا حكومت.

300 نكته در مديريت اسلامى

قرآن كريم، كتابى كه از سوى پروردگار عالم و خالق و پرورش دهنده تمام موجودات از جمله انسان، نازل گرديده، بيان كننده نيازهاى زندگى بشرى براى رشد و تعالى و تكامل است، چنان كه در آيات گهربار آن كتاب فرمود: "تبياناً لكل شىء"

از طرفى آيات اين سلسله هدايت، بر مدير جامعه اسلامى، پيامبر اعظم صلى‌الله‌عليه‌وآله، نازل گرديده كه خود اقدام به تشكيل حكومت و اداره آن به مدت ده سال نموده و در تمام آنات و لحظات و مشكلات، عنايات و راهنمايى‌هاى وحيانى راه گشاى وى بوده است.

در این پژوهش تلاش بر این است تا با مراجعه به تفسیر قرآن کریم که پل ارتباطی میان ذهنهای خسته ما و آیات نورانی کلام‌الله است، دستورات و ارشادات آن منشور ربّانی که نگاهی به حوزه علوم مدیریتی دارد، استخراج گردد.

هدف از جمع‌آوری این مجموعه، فراهم آمدن نسخه‌ای کارآمد و آسان فهم برای عموم علاقه مندان به مباحث مدیریت اسلامی بوده است، لذا تفسیری که مورد استناد و بازبینی قرار گرفته، «تفسیر نور» اثر حجت‌الاسلام‌والمسلمین قرائتی و تفسیر معارف القرآن می‌باشد که در شیوایی و روانی، از معدود آثار منتشره در میان تفاسیر قرآن کریم است و در نگارش آن، تفاسیر مشهور مورد رجوع بوده و از این لحاظ از جامعیت نسبی برخوردار می‌باشد.

در بعضی از صفحات، ذیل نکات مطرح شده، آدرس آیاتی که مفهوم مشابه با آن را دارند جهت ارجاع علاقمندان ذکر گردیده که این روش باعث جلوگیری از تکرار آیات با مفهوم مشابه شده است.

موضوع و عنوان هر یک از آیات به صورت متواتربیان گردیده تا علاقمندان بتوانند در پژوهشهای خود از آنها به عنوان مواد خام، استفاده نمایند، اگر چه پردازش و تکمیل این فضای علمی، خود حرکتی دشوار و خلاقیت مدار است.

فرق اساسی این پژوهش با دیگر فعالیت‌های انجام شده در این حوزه، در رویکرد استناد به آیات و نحوه تایید گرفتن از آیات قرآن کریم است. عده‌ای با مراجعه به قرآن کریم، آیاتی که متناسب با مطالب علم مدیریت است را جدا نموده و آن مطالب را بوسیله آیات تایید می‌کنند. تایید گرفتن از آیات به این روش برای گزاره‌های کشفی علم مدیریت، خود اشتباهی بزرگ است که ضمن آسیب رساندن به شأن والای آن راهنمای سعادت، هدف خود را نیز تعمیم نمی‌دهد.

حال آنکه رویکرد رجوع به آیات برای دانستن آنچه در مورد تاریخ و سرنوشت مدیران بشری و شرایط و شئون رهبری بیان داشته است، می‌تواند راهگشا و سازنده باشد، زیرا این نگاه، در چارچوبهای تعریف شده و ساختار یافته علم مدیریت صورت نمی‌گیرد، بلکه هر آنچه در اداره مجموعه اسلامی لازم و کافی است، مورد توجه و استفاده قرار می‌گیرد، یعنی به تک تک آیات به مثابه راهنمای هدایت مراجعه می‌شود و اگر آیات، نکته‌ای پیرامون علم مدیریت بیان می‌دارد، آن نکته به عنوان یک اصل هدایتگر در علم مدیریت اسلامی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

این پژوهش با مد نظر قرار دادن این رویکرد، از قرآن کریم پرسیده است: "چگونه مدیریت کنیم؟" و البته پاسخ‌هایی که دریافت گردیده، چون مستند به یک سلسله کتاب

تفسیری می‌باشد، ممکن است اندک و ناقص باشد به نحوی که تمام نیازهای مدیران را پاسخگو نباشد، لکن بزرگان گفته‌اند: آب دریا را اگر نتوان کشید هم به قدرت تشنگی باید چشید.

فهرست‌بندی الفبایی و دسته‌بندی موضوعی دیگر ویژگی این مجموعه است که استفاده از آن را بسیار آسانتر میکند به نحوی که میتوان برای استفاده از آیات و نکات در دیگر پژوهشها، به صورت موضوعی مطالب را جستجو نمود.

در بخش پایانی این مجموعه، تعدادی از آیات شرح شده در قسمت اول، بر اساس مبانی و ساختار علم مدیریت، دسته بندی شده است که میتواند جلوه‌ای از کاربرد 300 نکته استخراج شده از آیات قرآن کریم باشد.

والحمدلله رب العالمین

1 - لیاقت، ملاك ارتقا:

وَ إِذْ قُلْنا لِلْمَلائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ ... (بقره، 34)

به ملائکه امر نمودیم بر آدم سجده کنند.

- لیاقت از سابقه مهمتر است. (فرشتگان قدیمی که سال‌ها خداوند را عبادت می‌کردند، باید برای انسان تازه به دوران رسیده، اما لایق، سجده کنند.) ارتقای سازمانی نیز باید بر مبنای شایستگی و لیاقت باشد و سابقه داشتن، کافی نیست.

2 - عدم انهدام منابع:

قالَ إِنَّهُ يقُولُ إِنَّها بَقَرَةٌ لا ذَلُولٌ تُثيرُ الْأَرْضَ وَ لاتَسْقِي الْحَرْثَ...(بقره، 71)

پس از آنکه قوم بنی اسرائیل خطایی مرتکب شدند، خداوند فرمود: باید گاوی را ذبح کنند که مشخصات آن گاو را اینگونه بیان فرمود: گاوی که نه زمین را شخم بزند و نه آن را آبیاری کند.

- در اجرای طرح‌ها، منابع و عناصر فعال تولیدی و اقتصادی نباید منهدم شود. (لاذلول ...و لا تسقی)

3 - پیگیری کارها:

وَ لَقَدْ آتَينا مُوسَى الْكِتابَ وَ قَفَّينا مِنْ بَعْدِهِ بِالرُّسُلِ ...(بقره، 87)

خداوند به موسی، کتاب تورات عطا فرمود و پس از آن پیامبرانی پشت سر هم فرستاد تا دین الهی را تبلیغ کنند.

- ❖ یکی از نکات لازم در راه رسیدن به موفقیت، پیگیری و تداوم برنامه‌ها برای حصول نتیجه نهایی است. (همچنانکه خداوند، پیامبران را پشت سر هم برای دعوت مردم فرستاده است.)

4 - برخورد با متخلفان:

وَ لَئِنِ اتَّبَعْتَ أَهْواءَهُمْ بَعْدَ الَّذی جاءَكَ مِنَ الْعِلْمِ ما لَكَ مِنَ اللّٰهِ مِنْ وَلِی وَ لا نَصیرٍ (بقره، 120)

خداوند خطاب به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: اگر از آنها (یهودیان و مسیحیان) پیروی کنی در حالی که راه درست را به تو نشان داده‌ایم رابطه‌ات با خداوند قطع خواهد شد.

- ❖ پس از ابلاغ وظایف هر فرد، در برخورد با تخلف نباید هیچ تسامح و تساهلی به خرج داد. (همانطور که خداوند حتی نسبت به پیامبرش بدون ملاحظه و با کمال قاطعیت برخورد می‌کند.)

5 - تناسب شغل و شاغل، ارتقای پلکانی:

وَ إِذِ ابْتَلی إِبْراهیمَ رَبُّهُ بِكَلِماتٍ فَأَتَمَّهُنَّ قالَ إِنّی جاعِلُكَ لِلنّاسِ إِمامًا... (بقره، 124)

خداوند، حضرت ابراهیم را مورد آزمایش قرار داد و او همه آزمونها را با موفقیت گذراند.

- ❖ برای منصوب کردن افراد به مقامات، گزینش و آزمایش لازم است. (چنانکه خداوند برای انتصاب حضرت ابراهیم به امامت او را آزمود.)

6 - **پست‌ها و مسؤولیت‌ها** باید تدریجاً و پس از موفقیت در مراحل مختلف به افراد واگذار شود. (چنانکه حضرت ابراهیم پس از گذراندن مرحله نبوت و موفقیت در آزمایش‌ها به مقام امامت رسید.)

7 - ارزش و تلاش:

تِلْكَ أُمَّةٌ قَدْ خَلَتْ لَها ما كَسَبَتْ وَ لَكُمْ ما كَسَبْتُمْ ...(بقره، 134)

آنها امتی بودند که درگذشتند و دستاورد آنها مربوط به تلاش خودشان می‌باشد و دستاورد شما نیز مربوط به تلاش خودتان است.

- ❖ معیار ارزش گذاری در موفقیت افراد، میزان تلاش آنان است.

8 - نظارت:

وَ كَذلِكَ جَعَلْناكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَداءَ عَلَى النّاسِ ...(بقره، 143)

خداوند، خطاب به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: و بدین سان شما را امتی میانه‌رو قرار دادیم تا ناظر بر اعمال مردم باشید.

❖ مدیریان و رهبران باید بر کارها و عملکرد زیردستان خود نظارت داشته باشند. (لتکونوا شهداء علی الناس)

9 - قاطعیت:

الْحَقُّ مِنْ رَبِّكَ فَلا تَكُونَنَّ مِنَ الْمُمْتَرينَ (بقره، 147)

خداوند، پس از نزول آیة تغییر قبله به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: حق، آن چیزی است که از سوی پروردگار تو آمده است، پس هرگز به خود تردید راه مده.

❖ رهبر باید از قاطعیت و یقین برخوردار باشد، به خصوص وقتی که قانونی را تغییر داده و سنتی را می‌شکند. (فلا تکونن من الممترین)

10- تشویق و تنبیه:

إِنَّ الَّذينَ يكْتُمُونَ ما أَنْزَلْنا مِنَ الْبَينات وَ الْهُدى مِنْ بَعْدِ ما بَينّاهُ لِلنّاسِ فِی الْكِتابِ أُولئِكَ يلْعَنُهُمُ اللّهُ وَ يلْعَنُهُمُ اللاّعِنُونَ (159) إِلاَّ الَّذينَ تابُوا وَ أَصْلَحُوا وَ بَينُوا فَأُولئِكَ أَتُوبُ عَلَيهِمْ وَ أَنَا التَّوّابُ الرَّحيمُ (بقره، 160)

خداوند می‌فرماید: کسانی که حقایق هدایت را کتمان کنند، مورد لعنت خدا قرار می‌گیرند، مگر آنکه توبه کنند و کارهای خود را اصلاح کنند که در این صورت ایشان را می‌بخشم زیرا من توبه پذیر و مهربانم.

❖ توبیخ بدکاران و پاداش به نیکوکاران، دو رکن اساسی در زمینه سازی رشد و اصلاح نادرستی‌ها در سازمان است. (یلعنهم الله ...انا التواب الرحیم)

11 - رویه‌های سازمانی:

قالُوا بَلْ نَتَّبِعُ ما أَلْفَينا عَلَيهِ آباءَنا أَ وَ لَوْكانَ آباؤُهُمْ لايعْقِلُونَ شَيئًا وَ لا يهْتَدُونَ (بقره، 170)

هنگامی که به آنها گفته می‌شود: از راه خدا پیروی کنید، می‌گویند: ما از آن راهی که نیاکانمان پیروی کردند دست بر نمی‌داریم در حالی که ممکن است گذشتگانشان چیزی نمی‌فهمیدند و به خطا رفته باشند.

❖ رویه‌های سابق سازمانی ممکن است نادرست باشد، لذا پیروی از راه و روش و منش مدیران سابق اگر همراه با استدلال و تعقل نباشد، قابل پذیرش نیست.

12 - تفویض مسؤولیت:

لا تُكَلَّفُ نَفْسٌ إِلاّ وُسْعَها ... (بقره، 233)

همه به‌اندازه توانشان مكلف هستند.

- ❖ تفویض مسؤولیت به زیردستان باید بر اساس توانایی‌هایشان باشد و به همان مقدار از ایشان انتظار داشت.

13 - علم و توانایی، شفاف سازی:

قالَ إِنَّ اللّٰهَ اصْطَفاهُ عَلَیكُمْ وَ زادَهُ بَسْطَةً فِی الْعِلْمِ وَ الْجِسْمِ... (بقره، 247)

قوم بنی اسرائیل به پیامبرشان گفتند: فرمانده ای برای ما مشخص كن تا به جنگ حاكم ستمگر برویم. پیامبرشان گفت: خداوند، طالوت را به فرماندهی شما برگزید زیرا توان علمی و جسمی لازم برای این مسؤولیت را دارد.

- ❖ قدرت علمی و توانایی جسمی برای انجام مأموریت، دو شرط لازم برای مدیران است.

14 - داشتن توانایی علمی مهم تر از توانایی جسمی است. (ابتدا كلمه علم آمده سپس جسم)

15- اعلم بودن، در گزینش مدیران یك اولویت مهم است.

16- رهبر و مدیر باید زیر دستان خود را توجیه كند و ابهامات را برطرف سازد. (چنانچه پیامبر بنی‌اسرائیل دلیل انتخاب طالوت به فرماندهی را به وضوح بیان كرد.)

17- ارزیابی عملكرد:

قالَ إِنَّ اللّٰهَ مُبْتَلیكُمْ بِنَهَرٍ فَمَنْ شَرِبَ مِنْهُ فَلَیسَ مِنّی... (بقره، 249)

هنگامی كه لشگر بنی اسرائیل حركت كرد، (طالوت) به سربازان خود گفت: رودخانه-ای در بین راه است كه هركس از آن آب بنوشد، دیگر در سپاه من جایی ندارد.

- ❖ مدیر باید نیروهای كارآمد را از نیروهای ناكارآمد جدا نماید تا بتواند نیروهای غیر مفید را از مجموعه طرد كند، زیرا حضور آنها باعث سست شدن سایر نیروها می‌گردد.

18- توجه به كاركنان:

وَ قُلْ لِلَّذینَ أُوتُوا الْكِتابَ وَ الأمِّیینَ ... (آل عمران، 20)

خداوند به پیامبر اكرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: به اهل كتاب (دانشمندان) و عوام مردم بگو: ...

❖ مدیر باید به تمام افراد سازمان توجه داشته باشد، هم به سطوح مدیریتی و هم به عامّة کارکنان. کارکنان باید بدانند که مهم هستند و نقش تعیین کننده ای در سازمان دارند و این اهمیت را در توجه و عنایت مدیر، احساس کنند.

19- ایمان:

لا یتَّخِذِ الْمُؤْمِنُونَ الْکافِرینَ أَوْلِیاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنینَ ... (آل عمران، 28)

نباید سرپرست مؤمنان از غیر خودشان باشد.

❖ در جامعه اسلامی، ایمان داشتن شرط اصلی برای انتخاب مدیر و سرپرست است و اصولاً پست‌های کلیدی (همچون مدیریت)، نباید به افراد بی ایمان واگذار شود، چون امکان سوء استفاده در این سمت‌ها فراوان است.

20- آگاهی از گذشته:

وَ یعَلِّمُهُ الْکِتابَ وَ الْحِکْمَةَ وَ التَّوْراةَ وَ الْإِنْجیلَ (آل عمران، 48)

خداوند به حضرت عیسی کتاب و حکمت و تورات و انجیل آموخت.

❖ مدیران باید از حوادث و قوانین گذشته آگاه باشند و بدانند در گذشته چه اتفاقاتی در سازمان رخ داده و چه مقرراتی وضع گردیده است. (چنان که خداوند به حضرت عیسی، تورات را که قوانین گذشته بود، آموخت.)

21- شناخت تهدیدها:

فَلَمّا أَحَسَّ عیسی مِنْهُمُ الْکُفْرَ قالَ مَنْ أَنْصاری إِلَی اللّهِ ... (آل عمران، 52)

هنگامی که عیسی احساس کرد اطرافیانش کفر می‌ورزند، گفت: چه کسانی مرا در راه خدا یاری می‌کنند.

❖ هوشیاری در شناخت افکار و عقاید و تهدیدها، یکی از شروط اساسی رهبری است.

22- شناخت نیروهای وفادار و سازماندهی و تمرکز آنان، برای اداره جامعه و ادامة حرکت ضروری است.

23- سوءاستفاده از مقام:

ما کانَ لِبَشَرٍ أَنْ یؤْتِیهُ اللّهُ الْکِتابَ وَ الْحُکْمَ وَ النُّبُوَّةَ ثُمَّ یقُولَ لِلنّاسِ کُونُوا عِبادًا لی ... (آل عمران، 79)

هیچ انسانی که خداوند به او کتاب و حکمت و نبوت و حکومت داده است، حق ندارد به مردم بگوید: بندگان من باشید.

❖ سوء استفاده از موقعیت و مسؤولیت، برای هیچ کس مجاز نیست و باید با آن به شدت برخورد نمود.

24- پیگیری تا حصول نتیجه:

مِنْهُمْ مَنْ إِنْ تَأْمَنْهُ بِدینارٍ لایؤَدِّهِ إِلَیكَ إِلّاماُدُمْتَ عَلَیهِ قائِمًا...(آل عمران، 75)

بعضی از اهل کتاب (یهودیان) کسانی هستند که اگر به او دیناری بدهی آن را به تو برنمی‌گرداند، مگر آن‌که برای مطالبهٔ آن دائماً بالای سر او بایستی.

❖ پیگیری برای رسیدن به نتیجه، اصل مهم در مدیریت است، چنانکه خداوند وصول مطالبات را به پیگیری مستمر منوط می‌داند.

25- پیمان و پشتیبانی از مدیران :

وَ إِذْ أَخَذَ اللّهُ میثاقَ النَّبِیینَ لَما آتَیتُکُمْ مِنْ کِتابٍ وَ حِکْمَةٍ ثُمَّ جاءَکُمْ رَسُولٌ مُصَدِّقٌ لِما مَعَکُمْ لَتُؤْمِنُنَّ بِهِ وَ لَتَنْصُرُنَّهُ ... (آل عمران، 81)

خداوند از پیامبران پیشین پیمان گرفت که هرگاه علم و حکمت به شما دادم و سپس پیامبری آمد که آن مطالب را تصدیق می‌کرد، به او ایمان آورید و او را یاری کنید.

❖ در مدیریت اسلامی، لازمهٔ سپردن مسؤولیت‌ها گرفتن پیمان است که بر طبق موازین و اصول، انجام تکلیف شود.

26.مدیران قدیمی باید از مدیران جدید پشتیبانی کنند و مدیران جدید هم باید از مدیران قدیمی تجلیل کنند.

27- قانون و رهبری:

کَیفَ تَکْفُرُونَ وَ أَنْتُمْ تُتْلی عَلَیکُمْ آیاتُ اللّهِ وَ فیکُمْ رَسُولُهُ...(آل عمران، 101)

خداوند خطاب به مردم مدینه می‌فرماید: چگونه کفر می‌ورزید در حالی که آیات خدا بر شما تلاوت می‌شود و رسول خدا در بین شماست.

❖ وجود قانون و حضور رهبری، دو اصل لازم برای جلوگیری از انحراف است. (اگر قوانین و مقررات کامل و جامع، و رهبری آگاه و ناظر وجود داشته باشد، عدول از مسیر اهداف، امری عجیب خواهد بود، زیرا خداوند می‌فرماید: چگونه کافر می‌شوید در حالی که قوانین کامل الهی و رهبری معصوم در میان شماست.)

28- نظارت، اصلاح سازمان:

وَلْتَکُنْ مِنْکُمْ أُمَّةٌ یدْعُونَ إِلَیالْخَیرِ وَیأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَینْهَوْنَ عَنِالْمُنْکَرِ...(آل عمران، 104)

از میان شما باید گروهی باشند که دیگران را به خیر دعوت نمایند و از بدی‌ها بر حذر دارند.

- ❖ باید همواره گروهی جهت نظارت بر امور، در سازمان‌ها باشند که ضمن دانستن اهداف سازمانی بر رفتارهای فردی و سازمانی افراد دقت نمایند تا هر کجا مغایرتی با آن اهداف دیدند، تذکر دهند.

29.اصلاح سازمان و جلوگیری از انحراف، بدون قدرت منسجم که از سوی مدیریت عالی حمایت شود امکان پذیر نیست.

30- انتصاب:

وَ إِذْ غَدَوْتَ مِنْ أَهْلِكَ تُبَوِّئُ الْمُؤْمِنِينَ مَقاعِدَ لِلْقِتالِ ... (آل‌عمران، 121)

خداوند در یادآوری جنگ احد خطاب به پیامبر اکرم صلی‌الله علیه‌وآله می‌فرماید: آن صبحی که از خانه‌ات خارج شدی و مؤمنان را برای جنگ در جایگاه خودشان قرار دادی.

- ❖ انتصاب افراد برای جایگاه‌های استراتژيك و حساس بر عهدة شخص مدیر است و باید مستقیماً در انتخاب ایشان، اعمال نظر نماید.

31- امدادهای الهی:

إِذْ تَقُولُ لِلْمُؤْمِنينَ أَ لَنْ يكْفِيكُمْ أَنْ يمِدَّكُمْ رَبُّكُمْ بِثَلاثَةِ آلافٍ مِنَ الْمَلائِكَةِ مُنْزَلينَ (آل عمران، 124)

پیامبرصلی‌الله‌علیه‌وآله به سپاه خود در جنگ بدر می‌فرماید: خداوند ما را با سه هزار فرشته یاری می‌کند. آیا این مژده برای ما کافی نیست؟

- ❖ یکی از وظایف رهبری، امیدوار کردن افراد و توجه دادن آنها به امدادهای خداوند، در راه رسیدن به اهداف است.

32- ناامیدی رقبا:

لِيقْطَعَ طَرَفًا مِنَ الَّذينَ كَفَرُوا أَوْ يكْبِتَهُمْ فَينْقَلِبُوا خائِبينَ (آل‌عمران، 127)

امدادهای الهی برای آن بود که کفار ریشه کن شوند یا ناکام و ناامید بازگردند.

- ❖ شیوة مدیریت و اتخاذ سیاست‌ها، باید به نحوی باشد که دشمن و رقبا به ناامیدی کشیده شوند.

33- تلاش:

وَ نِعْمَ أَجْرُ الْعامِلِينَ (آل‌عمران، 136)

و چه نیکوست پاداش اهل عمل.

❖ با شعار و آرزو نمی‌توان به چیزی دست یافت، کار و عمل و سخت کوشی است که شیرینی موفقیت را به کام انسان می‌نشاند.

34- تقویت روحیه، بررسی عوامل شکست:

وَ لا تَهِنُوا وَ لا تَحْزَنُوا وَ أَنْتُمُ اْلاعْلَوْنَ ... (آل‌عمران، 139)

پس از شکست در جنگ احد، خداوند خطاب به مسلمانان می‌فرماید: سستی نکنید و غمگین نباشید که شما برترید.

❖ شکست موضعی در يك برهه از زمان، نشانه شکست نهایی نیست، بلکه تجربه‌ای برای رسیدن به موفقیت و پیروزی است.

35.مدیر و رهبر باید روحیه‌ها را تقویت کند.

36.در ضمن روحیه دادن باید به عوامل شکست توجه کرد. (چنان که خداوند ضمن تقویت روحیه، فرمود: این بار سستی کردید و به دستورات خوب عمل نکردید.)

37- انسجام رویه:

ما مُحَمَّدٌ إِلاّ رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَ فَإِنْ ماتَ أَوْ قُتِلَ انْقَلَبْتُمْ عَلى أَعْقابِكُمْ... (آل‌عمران، 144)

خداوند در بیان ضعف‌های جنگ احد و توبیخ کسانی که شایعه شهادت حضرت رسول صلی الله علیه و آله را انتشار دادند فرمود: محمد پیامبری است که قبل از او هم پیامبرانی آمده و رفته، پس آیا اگر او بمیرد یا کشته شود، شما به وضعیت گذشته خود برمی‌گردید؟

❖ رویه‌های سازمانی باید چنان تشکّل و انسجامی داشته باشند که حتی نبودن مدیر و رهبر در برهه ای از زمان، ضربه ای به سازمان و جریان امور آن نزند.

38- عوامل شکست سازمان:

حَتّى إِذا فَشِلْتُمْ وَ تَنازَعْتُمْ فِى اْلامْرِ وَ عَصَيْتُمْ ... (آل‌عمران، 152)

خداوند در بیان علل شکست جنگ احد می‌فرماید: شما رو به پیروزی بودید تا آنکه سست شدید و در میانه جنگ به نزاع بر سر تقسیم غنایم پرداختید و از دستور پیامبر نافرمانی کردید.

❖ از جمله عوامل شکست هر سازمان، سستی افراد در انجام وظایف، نزاع و اختلافات داخلی و عدم اطاعت از مدیریتی واحد است.

39- مدیریت بحران:
إِذْ تُصْعِدُونَ وَ لا تَلْوُونَ عَلى أَحَدٍ وَ الرَّسُولُ يدْعُوكُمْ ... (آل‌عمران، 153)
به یاد بیاورید هنگامی که در جنگ احد فرار می‌کردید و به هیچ کس توجه نمی‌کردید در حالی که پیامبر شما را فرا می‌خواند.

❖ در صحنه‌های حساس و مشکلات خطرآفرین سازمان، افراد سست و ترسو خود را کنار خواهند کشید.

40- دستورات مدیر در لحظه‌های حساس، موجب به حرکت درآمدن ترسوها و سست‌ها نمی‌شود، لذا نباید پست‌های کلیدی را به ایشان سپرد.

41.آنجا که مشکلات و سختی‌ها جلوه‌گر می‌شود، مدیر باید حضوری پررنگ‌تر داشته باشد.

42- عطوفت، مشورت، توکل:
فَاعْفُ عَنْهُمْ وَ اسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَ شاوِرْهُمْ فِي ٱلامْرِ فَإِذا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ (آل‌عمران، 159)
خداوند پس از بیان ضعف‌های جنگ احد، خطاب به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: از تقصیر آنان درگذر و برایشان طلب آمرزش کن و برای تصمیم‌گیری‌های آینده از آنان مشورت بگیر. امّا هنگامی که تصمیم گرفتی، قاطع باش و به خدا توکل کن و آن را عملی ساز.

❖ رهبری و مدیریت صحیح با عفو و عطوفت همراه است.

43.در مشورت کردن، محاسنی همچون تفقد از نیروها و دخیل کردن آنها در تصمیم سازی، شکوفایی استعدادها، گزینش بهترین رای، ایجاد انگیزه و علاقه برای اجرای تصمیم نهایی، نهفته است.

44. مشورت، تصمیم‌ساز است و منافاتی با تصمیم‌گیری قاطع مدیر ندارد.

45.در کنار فکر و مشورت و تصمیم‌گیری، توکل برخدا لازم است.

46-شناخت ضعف‌ها:
وَلَمّا أَصابَتْكُمْ مُصيبَةٌ...قُلْتُمْ أَنّى هذا قُلْ هُوَ مِنْ عِنْدِ أَنْفُسِكُمْ... (آل‌عمران، 165)

هنگامی که مصیبتی (همچون شکست جنگ احد) به شما رسید، گفتید: این مصیبت از کجاست؟ بگو: آن از سوی خودتان است.

- ❖ در جستجوی عوامل شکست، ابتدا باید به دنبال عوامل داخلی و ضعف‌های سازمانی بود، سپس عوامل خارجی بررسی شود، زیرا عوامل داخلی به دست مدیران سازمان قابل کنترل است.

47- ارزیابی عملکرد، نظریه سیستمی:

أَنّی‌لاأُضیعُ عَمَلَ عامِلٍ مِنْکُمْ مِنْ ذَکَرٍ أَوْ أُنْثی بَعْضُکُمْ مِنْ بَعْضٍ...(آل‌عمران،195)

خداوند می‌فرماید: من تلاش هیچ صاحب عملی را تباه نمی‌کنم، زن باشد یا مرد، همه از یکدیگرید.

- ❖ در سازمان‌ها باید روشی جهت شناسایی کسانی که وظیفة خود را به خوبی انجام می‌دهند، وجود داشته باشد تا ضمن تشویق آنها، انگیزش سازمانی را تقویت نمود.

48- تلاش و تلاشگر هر دو مهم هستند، کارها هم باید حسن فعلی (شکل درست) داشته باشد و هم حسن فاعلی (نیت درست).

49- در سازمان‌های اسلامی، همة افراد سازمان مثل اعضای يك پیکرند در نتیجه تخریب يك فرد به مثابة تخریب سازمان است.

50- در يك بدن همة اعضا باید با هم رشد کنند، لذا باید امکان رشد سازمانی برای همة افراد فراهم باشد و تلاش مدیریت عالی سازمان بر ارتقای کیفی همة افراد معطوف گردد.

51- جبران خدمات:

أَمْ لَهُمْ نَصیبٌ مِنَ الْمُلْكِ فَإِذًا لا يؤْتُونَ النّاسَ نَقيرًا (نساء، 53)

خداوند در بیان حالات یهودیان می‌فرماید: اگر حکومت در دستشان بود ذره‌ای از اموال و دارایی‌ها را به مردم نمی‌دادند و همه را برای خود برمی‌داشتند.

- ❖ مدیر سازمان باید به فکر رفاه افراد سازمان و وضعیت معیشتی ایشان باشد. (یکی از وظایف مدیران، توجه به مشکلات معیشتی افراد است.)

52- اهلیت و صلاحیت:

إِنَّ اللّهَ يأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا اْلاَماناتِ إِلی أَهْلِها ... (نساء، 58)

خداوند فرمان می‌دهد که‌امانت‌ها را به صاحبانشان بدهید.

در روایات متعدد منظور از امانت، رهبری و مدیریت جامعه معرفی شده است.

❖ ملاك عزل و نصب‌ها، باید اهلیت و صلاحیت افراد باشد. کلید خوشبختی جامعه، بر سر کار بودن افراد لایق و رفتار عادلانه است و منشا نابسامانی‌ها، ریاست نااهلان است.

امام علی علیه السلام می‌فرماید: هر کس خود را در جامعه بر دیگران مقدم بدارد، در حالی که بداند افراد لایق‌تر از او هستند، قطعاً به خدا و پیامبر و مؤمنان خیانت کرده است.

53- تشکیلات و سلسله مراتب:

یا أَیهَا الَّذینَ آمَنُوا أَطیعُوااللّهَ وَ أَطیعُواالرَّسُولَ وَ أُولِی‌ألامْرِ مِنْکُمْ...(نساء، 59)

ای‌کسانی که‌ایمان آورده‌اید از خداوند اطاعت کنید و فرمان پیامبر و جانشینان او را گردن نهید.

❖ برای انجام اهداف سازمانی باید تشکیلات مناسب و به تبع آن سلسله مراتب تعریف شود.

54.در اجرای دستورات، اصل سلسله مراتب باید رعایت شود.

55- حذف دوچهرگان:

وَ یقُولُونَ طاعَةٌ فَإِذا بَرَزُوا مِنْ عِنْدِكَ بَیتَ طائِفَةٌ مِنْهُمْ غَیرَ الَّذی تَقُولُ ... فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ ... (نساء، 81)

منافقان به هنگام روز در محضر پیامبر صلی الله علیه و آله می‌گفتند: هر چه شما بگویید درست است! ولی هنگامی که از نزد پیامبر می‌رفتند، برخلاف گفته‌های او عمل می‌کردند. خداوند می‌فرماید: ای پیامبر از ایشان اعراض کن.

❖ افراد دوچهره باید از تشکیلات سازمان حذف شوند و یا لااقل در پست‌های کلیدی قرار نگیرند.

56- پیشگامی مدیر:

فَقاتِلْ فی سَبیلِ اللّهِ .... وَ حَرِّضِ الْمُؤْمِنینَ ... (نساء، 84)

ای رسول! در راه خدا پیکار کن و مؤمنان را به جهاد ترغیب کن.

❖ در اجرای برنامه‌های سازمانی، مدیر باید پیشگام باشد تا موجب ایجاد انگیزش در افراد سازمان گردد.

57- دوری از تبعیض:

فَلا تَمیلُوا کُلَّ الْمَیلِ فَتَذَرُوها کَالْمُعَلَّقَةِ... (نساء، 129)

پس تمایل خود را متوجه یك طرف ننمایید تا دیگری بلاتکلیف رها شود.

❖ مدیر نباید با رفتارهای تبعیض آمیز بعضی از نیروها را منزوی کند، بلکه باید نسبت به تمام نیروها توجه داشته باشد تا موجب افزایش انگیزش کارکنان را فراهم آورد.

58- ضابطه مداری:

یا أَیهَا الَّذینَ آمَنُوا کُونُوا قَوّامینَ بِالْقِسْطِ شُهَداءَ لِلّهِ وَ لَوْ عَلی أَنْفُسِکُمْ أَوِ الْوالِدَینِ وَ اْلأَقْرَبینَ... (نساء، 135)

ای کسانی که‌ایمان آورده‌اید! همواره عدالت را بر پا دارید و برای خدا گواهی دهید، اگر چه به زیان خود یا والدین و بستگانتان باشد.

❖ ضوابط بر روابط مقدم است، باید بر طبق ضابطه عمل نمود حتی اگر روابط را مخدوش نماید.

59- شایستگی و پاداش:

وَعَدَ اللّهُ الَّذینَ آمَنُوا وَ عَمِلُوا الصّالِحاتِ لَهُمْ مَغْفِرَةٌ وَ أَجْرٌ عَظیم(مائده،9)

خداوند به کسانی که ایمان آورده‌اند و کارهای شایسته انجام داده‌اند، وعدۀ آمرزش و پاداش بزرگ داده است.

❖ تشویق و اعطای پاداش بر مبنای شایستگی و کیفیت کار، عاملی مهم در تقویت انگیزش کارکنان است.

60- سرپرستی:

وَ لَقَدْ أَخَذَ اللّهُ میثاقَ بَنیإِسْرائیلَ وَ بَعَثْنا مِنْهُمُ اثْنَیعَشَرَ نَقیبًا...(مائده،12)

خداوند از بنی‌اسرائیل پیمان گرفت، سپس از میان آنها دوازده سرپرست برای دوازده طایفه برانگیخت.

❖ سرپرست هر صنف بهتر است از همان صنف انتخاب شود تا مشکلات و مسائل آنها را بیشتر درك کند. مثلاً اگر قرار است برای بیمارستانی مدیر انتخاب شود بهتر است پزشك باشد. گرچه داشتن توان و دانش مدیریت ضروری است.

61- فساد اداری:

وَتَری کَثیرًا مِنْهُمْ یسارِعُونَ فِیاْلإِثْمِ وَالْعُدْوانِ وَ أَکْلِهِمُ السُّحْتَ...(مائده،62)

بسیاری از مدعیان ایمان را می‌بینی که در گناه و ظلم و حرام خواری شتاب می‌کنند.

❖ فساد اداری (سُحت)، از فساد اجتماعی (عدوان) و فساد اخلاقی (اثم) خطرناکتر و بدتر است. لذا اولین گام در راستای اصلاح سازمانها، تغییر در رویه‌ها و فرایندهای سازمانی جهت از بین رفتن فساد اداری است.

62- شفاف سازی دستورات:

فَمَنِ اعْتَدى بَعْدَ ذلِكَ فَلَهُ عَذابٌ أَليمٌ (مائده، 94)

خداوند پس از بیان قسمتی از احکام شکار می‌فرماید: بعد از این، هر که از این مرزها تجاوز کند، او را عذابی دردناك است.

❖ قبل از ابلاغ دستورات، نمی‌توان کارکنان را مؤاخذه نمود، بلکه ابتدا باید به نحوی که همگان در جریان قرار گیرند دستورات ابلاغ شود، سپس در صورت تعدی از آن مؤاخذه و تنبیه صورت گیرد. (واحد اداری سازمان‌ها که وظیفة ابلاغ دستورات را بر عهده دارند باید از شیوه‌هایی استفاده کنند که همة افراد سازمان در جریان آن دستورات قرار گیرند.)

63- طبقه‌بندی اطلاعات:

قَدْ سَأَلَها قَوْمٌ مِنْ قَبْلِكُمْ ثُمَّ أَصْبَحُوا بِها كافِرينَ (مائده، 102)

پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله با مردم دربارة حج سخن می‌گفت. کسی پرسید آیا حج همه ساله واجب است؟ پیامبر پاسخ نداد. او چند بار پرسید. رسول خدا فرمود: این همه اصرار برای چیست؟ اگر بگویم آری، کار شما سخت می‌شود. یکی از عوامل هلاکت امت‌های گذشته سؤال‌های نابجا و عمل نکردن به آنها بود.

❖ اطلاعات و دانش سازمانی باید رده‌بندی و طبقه‌بندی شود و مدیران نباید بعضی از اطلاعات و دانسته‌های خود را در اختیار عموم کارکنان بگذارند، نظیر مشکلات اقتصادی و بحران‌های سازمانی.

64- شفاف سازی روش مدیریت:

قُلْ لا أَقُولُ لَكُمْ عِنْدی خَزائِنُ اللَّهِ وَ لا أَعْلَمُ الْغَيبَ وَ لا أَقُولُ لَكُمْ إِنّی مَلَكٌ إِنْ أَتَّبِعُ إِلاّ ما يوحى إِلَی...(انعام، 50)

ای پیامبر به مردم بگو: من ادعا نمی‌کنم که گنجینه‌های خداوند نزد من است و غیب می‌دانم و ادعا نمی‌کنم که من فرشته‌ام، بلکه من آنچه را که به من وحی می‌شود پیروی می‌کنم.

❖ اهداف و شیوۀ کار مدیر باید صریح و روشن بیان شود.

65- مدیران باید همچون دیگران در زندگی شخصی از امکانات عمومی استفاده کنند و استفاده از امکانات ویژه صحیح نمی‌باشد.

66- نظریه انگیزش و تکریم ارباب رجوع:

وَ إِذا جاءَكَ الَّذينَ يُؤْمِنُونَ بِآياتِنا فَقُلْ سَلامٌ عَلَيْكُمْ... (انعام، 54)

خداوند به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: هر گاه مؤمنان نزد تو آمدند به ایشان سلام کن.

❖ مدیران باید با برخوردی محبت‌آمیز، به کارکنان و مراجعان شخصیت دهند تا موجب افزایش انگیزش سازمانی و تکریم ارباب رجوع گردد.

67- سرعت عمل:

وَ هُوَ أَسْرَعُ الْحاسِبينَ (انعام، 62)

و خداوند سریعترین حسابرسان است.

❖ سرعت حسابرسی در دستگاه‌های نظارتی و سرعت در رسیدگی به امور در دستگاه‌های اجرایی يك ارزش و ضرورت است.

68- علم و حکمت:

إِنَّ رَبَّكَ حَكيمٌ عَليمٌ (انعام، 83)

پروردگارت حکیم و داناست.

❖ علم و حکمت، دو شرط لازم برای تدبیر و مدیریت امور است. (با توجه به اینکه کلمۀ رب در لغت به معنای مربی آمده است.)

69- برنامه‌ریزی و اجرا:

فالِقُ الْإِصْباحِ وَ جَعَلَ اللَّيلَ سَكَنًا وَ الشَّمْسَ وَ الْقَمَرَ حُسْبانًا ذلِكَ تَقْديرُ الْعَزيزِ الْعَليمِ (انعام، 96)

خداوند، شکافندۀ سپیده‌دم است و شب را مایۀ آرامش و خورشید و ماه را وسیله شمارش ایام قرار داد. این است اندازه‌گیری و برنامه‌ریزی خداوندِ قدرتمند و دانا.

❖ برنامه‌ریزی دقیق و اجرای کامل برنامه‌ها، نیاز به علم و قدرت دارد، علم برای تدوین برنامه و قدرت برای اجرای نیکوی آن.

70- پایداری بر اهداف:

وَ كَذلِكَ جَعَلْنا لِكُلّ نَبِی عَدُوًّا شَياطينَ ٱلإِنْسِ وَ الْجِنّ... (انعام، 112)

ای پیامبر! اینان تنها در برابر تو به لجاجت نپرداخته‌اند بلکه برای هر پیامبری دشمنانی از شیطان‌های انسانی و جنّی قرار دادیم.

- ❖ مدیران باید برای مخالفت‌ها آماده باشند و بدانند که در برابر هر تغییر و اصلاحی، مقاومت و مخالفت صورت می‌گیرد.

71- مدیران فاسد:

وَ كَذلِكَ جَعَلْنا فی كُلّ قَرْيَةٍ أَكابِرَ مُجْرِميها لِيَمْكُرُوا فيها... (انعام، 123)

در هر دیاری بزرگانی از مجرمان به حیله و فسق و فساد می‌پردازند.

- ❖ مدیران و رهبران فاسد، ریشة فساد اجتماع هستند.

72- تزویر و دروغ، حربه‌های اصلی مدیران و رهبران فاسد است.

حافظا می خور ورندی کن وخوش باش ولی   دام تزویر مکن چون دیگران قرآن را

73- عبرت از گذشتگان:

وَ كَمْ مِنْ قَرْيَةٍ أَهْلَكْناها ... (اعراف، 4)

چه بسیار آبادی‌هایی که اهل آن به خاطر فساد و کفر نابود شدند.

- ❖ در تصمیم‌گیری‌ها، باید سرگذشت کسانی که در شرایط مشابه تصمیم‌گیری کرده‌اند، مورد توجه و عبرت قرار گیرد.

74- پاسخ‌گویی:

فَلَنَسْئَلَنَّ الَّذينَ أُرْسِلَ إِلَيهِمْ وَ لَنَسْئَلَنَّ الْمُرْسَلينَ (اعراف، 6)

قطعاً مردم و پیامبران، از آنچه انجام داده‌اند بازخواست خواهند شد.

- ❖ در سازمان، هم رهبران و مدیران باید نسبت به اقدامات و تصمیمات خود مسؤولند، همچنین افراد عادی و کارکنان نیز باید نسبت به آنچه بر دوششان گذاشته شده، پاسخگو باشند.

75- دوری از تکبّر:

قالَ فَاهْبِطْ مِنْها فَما يكُونُ لَكَ أَنْ تَتَكَبَّرَ فيها فَاخْرُجْ ... (اعراف، 13)

خداوند به شیطان فرمود بیرون رو، از چه روی تکبّر ورزیدی؟!

- ❖ تکبّر، چه برای افراد عادی و چه برای پست‌های مهم و مدیران ارشد، آفت و آسیب است و باعث خواری و شکست می‌شود.

76- تمهید مقدمات :

فَكُلا مِنْ حَيثُ شِئْتُما وَ لا تَقْرَبا هذِهِ الشَّجَرَةَ ... (اعراف، 19)

خداوند به آدم فرمود: تو و همسرت، هر چه خواستید در این باغ بخورید ولی به آن درخت نزديك نشوید.

- ❖ مدیران و رهبران باید ابتدا امکانات را در اختیار کارکنان بگذارند و راه صحیح استفاده از آن را به ایشان بیاموزند، سپس انتظار کار صحیح و درست و بدون نقص داشته باشند.

77- بیان ویژگی‌های خود:

وَ أَنَا لَكُمْ ناصِحٌ أَمينٌ (اعراف، 68)

قرآن از زبان پیامبر می‌فرماید: من برای شما خیرخواه و امین هستم.

- ❖ بیان ویژگی‌های مثبت خود، در موارد ضرورت و آنجا که برای دیگران سازنده باشد، مانعی ندارد.

78- انتقاد شنوی:

قالُوا أُوذينا مِنْ قَبْلِ أَنْ تَأْتِينا وَ مِنْ بَعْدِ ما جِئْتَنا قالَ عَسى رَبُّكُمْ أَنْ يهْلِكَ عَدُوَّكُمْ ... (اعراف، 129)

قوم بنی‌اسراییل به حضرت موسی گفتند: هم پیش از آمدنت ما در سختی بودیم و هم اکنون که تو آمده‌ای. موسی خطاب به ایشان فرمود: امیدوارم خداوند دشمن شما را به زودی نابود کند.

- ❖ مدیر باید به انتقادها گوش فرا دهد و در پاسخ جواب‌هایی بدهد که کارکنان به اصلاح امور امیدوار شوند.

79- کادرسازی:

وَ قالَ مُوسى لِأَخيهِ هارُونَ اخْلُفْني في قَوْمي ... (اعراف، 142)

موسی به برادرش‌هارون گفت: در غیاب من جانشین من در میان قوم باش.

- ❖ فردی به عنوان جانشین (معاون مدیر) باید در کنار مدیر اصلی و با تجربه، در فراز و نشیب‌ها باشد تا ضمن کسب تجربه، او را یاری دهد و در غیاب مدیر، سازمان بدون رهبر نماند.

80- یکی از وظایف اصلی مدیران کادر سازی است.

81- برنامه‌ریزی:

وَ كَتَبْنا لَهُ فِی ٱلْأَلْواحِ مِنْ كُلِّ شَیءٍ مَوْعِظَةً وَ تَفْصیلاً لِكُلِّ شَیءٍ فَخُذْها بِقُوَّةٍ وَ أْمُرْ قَوْمَكَ يَأْخُذُوا بِأَحْسَنِها ... (اعراف، 145)

در الواح تورات، به موسی در هر موردی پندی دادیم و به او گفتیم: آنها را با قوت اجرا کن و به قوم خود فرمان ده که بهترین آنها را انتخاب کنند و اجرا نمایند.

- ❖ در برنامه‌ریزی باید بهترین روش را انتخاب نمود و آن را با تمام توان انجام داد. گرچه در بعضی شرایط، مدیریت اقتضائی، مفهوم بهترین اقدام را تبیین می‌کند.

82- گزینش:

وَ اخْتارَ مُوسی قَوْمَهُ سَبْعينَ رَجُلاً ... (اعراف، 155)

حضرت موسی برای رفتن به میعادگاه خداوند، هفتاد نفر را انتخاب کرد.

- ❖ افرادی که به پست‌های حساس و اصلی منصوب می‌شوند، باید حتماً گزینش شوند تا صلاحیت‌های لازم را داشته باشند، هر کسی در هر سطحی نمی‌تواند در جایگاه تصمیم گیری قرار گیرد.

83- باور اهداف:

يؤْمِنُ بِاللّهِ وَ كَلِماتِهِ ... (اعراف، 158)

خداوند در بیان صفات حضرت رسول صلی الله علیه و آله می‌فرماید: پیامبری که به خدا و گفتار او ایمان دارد.

- ❖ شخصی که مدیریت سازمان را برعهده دارد باید از ماموریت سازمان و اهداف سازمانی اطلاع کافی داشته و به آن ایمان داشته باشد تا بتواند زیردستان را در این راه توجیه، یاری و هدایت کند.

84- توزیع امکانات:

اضْرِبْ بِعَصاكَ الْحَجَرَ فَانْبَجَسَتْ مِنْهُ اثْنَتا عَشْرَةَ عَينًا قَدْ عَلِمَ كُلُّ أُناسٍ مَشْرَبَهُمْ ... (اعراف، 160)

خداوند به حضرت موسی فرمود: با عصایت به این سنگ بزن، پس از آن سنگ دوازده چشمه جوشید و هر قبیله از یکی از آنها استفاده کرد.

- ❖ تقسیم و توزیع عادلانه امکانات و منابع، نقش مهمی در تسهیل امور دارد.

85- تبیین تهدیدها:

وَ اتْلُ عَلَیهِمْ نَبَأَ الَّذی آتَیناهُ آیاتِنا فَانْسَلَخَ مِنْها فَأَتْبَعَهُ الشَّیطانُ فَکانَ مِنَ الْغاوینَ (اعراف، 175)

ای پیامبر! داستان بلعم باعورا را بر مردم بخوان که از علم خود اندکی به او داده بودیم و قدرت اجابت دعا و برخی کرامات را داشت تا آن که شیطان او را در پی خویش کشید و از گمراهان شد.

❖ رهبران و مدیران، باید مواردی که ماموریت و اهداف سازمان را تهدید می‌کند و باعث شکست می‌شود، را به افراد تحت تکفل خود گوشزد کنند و با بیان سرگذشت فریب خوردگان، آنان را برای مقاومت در مسیر صحیح آماده سازند.

86- شایسته سالاری:

إِنَّ وَلِییَ اللّهُ الَّذی نَزَّلَ الْکِتابَ وَ هُوَ یتَوَلَّی الصّالِحینَ (اعراف، 196)

پیامبر اکرم می‌فرماید: سرپرست من خدایی است که این کتاب آسمانی را نازل کرده و او همة صالحان را سرپرستی و هدایت می‌کند.

❖ رعایت اصل شایسته سالاری لازم است حتی در مورد زیردستان. (خداوند کسانی را که شایسته هستند، سرپرستی می‌کند.)

87- ترغیب کارکنان:

یا أَیهَا النَّبِی حَرِّضِ الْمُؤْمِنینَ عَلَی الْقِتالِ ... (انفال، 65)

ای پیامبر مؤمنان را برای پیکار با کفار تشویق کن.

❖ یکی از وظایف مدیران، آن است که با حرف و عمل خود، زیردستان را در جهت نیل به اهداف تشویق و ترغیب نمایند.

88- مدیریت اقتضایی:

أْلانَ خَفَّفَ اللّهُ عَنْکُمْ ... (انفال، 66)

اکنون خداوند در امر جهاد، به شما تخفیف داد.

❖ در مدیریت، گاهی باید به دلیل تغییر شرایط و اقتضائات، آئین نامه‌ها تغییر کند و این امر با قاطعیت در مدیریت منافاتی ندارد.

89- تمرکز بر هدف:

ما کانَ لِنَبِی أَنْ یکُونَ لَهُ أَسْری حَتّی یثْخِنَ فِی اْلارْضِ ... (انفال، 67)

هیچ کسی حق اسیر گرفتن ندارد مگر بعد از آن که بر منطقه غلبة کامل پیدا کرد. (اسیر گرفتن، شما را از فتح و پیروزی دور نکند.)

❖ در مدیریت، تمرکز بر هدف و دوری از تشتّت، يك ضرورت برای نیل به اهداف است.

90- اجرای مقررات و انعطاف در امور:

فَاقْتُلُوا الْمُشْرِكينَ حَيثُ وَجَدْتُمُوهُمْ وَ خُذُوهُمْ وَ احْصُرُوهُمْ وَ اقْعُدُوا لَهُمْ كُلَّ مَرْصَدٍ فَإِنْ تابُوا وَ أَقامُوا الصَّلاةَ وَ آتَوُا الزَّكاةَ فَخَلُّوا سَبيلَهُم...(توبه،5)

هنگامی‌که ماه‌های حرام سپری شد، مشرکان و دشمنان خدا را هر کجا یافتید بکشید یا دستگیر کنید یا در محاصره قرار دهید و از هر سو در کمین آنها باشید، پس اگر توبه کردند و مسلمان شدند آزادشان کنید.

❖ در مدیریت صحیح، هم تندی لازم است (خذوهم...)، هم نرمش و بخشش (خلوا سبیلهم)، این دو اصل همیشه باید در کنار هم باشند.

91- آرامش:

ثُمَّ أَنْزَلَ اللّهُ سَكينَتَهُ عَلى رَسُولِهِ وَ عَلَى الْمُؤْمِنينَ ... (توبه 26)

سپس خداوند آرامش خود را بر پیامبرش و بر مؤمنان فرو فرستاد.

❖ آرامش و اطمینان، شرط تعقل صحیح است، زیرا که پریشانی و اضطراب باعث جلوگیری از تفکّر و دقّت و خلاقیت می‌شود. (در جبهه، پیامبر صلی الله علیه و آله نگران فرار مسلمین بود و مسلمانان نگران شکست، خداوند هر دو نگرانی را با لطف خود و فرستادن آرامش بر دل‌های ایشان برطرف کرد.)

92- توان اجرایی، پیامدهای تصمیم:

يا أَيهَا الَّذينَ آمَنُوا إِنَّمَا الْمُشْرِكُونَ نَجَسٌ فَلا يقْرَبُوا الْمَسْجِدَ الْحَرامَ بَعْدَ عامِهِمْ هذا وَ إِنْ خِفْتُمْ عَيلَةً فَسَوْفَ يغْنيكُمُ اللّهُ مِنْ فَضْلِهِ ... (توبه، 28)

ای مؤمنان! مشرکان، پلید و ناپاکند، پس بعد از این نباید به مسجد الحرام وارد شوند و به خاطر قطع رابطه داد و ستد، از فقر و تنگدستی نترسید که خداوند از فضل خویش شما را بی‌نیاز خواهد کرد.

❖ در اعلام برنامه‌ها، توجه به توان اجرایی و موقعیت خود ضروری است. (با آنکه مشرکان همیشه پلید و ناپاك بوده‌اند ولی چون در سال نهم مسلمانان قدرت اجرا پیدا کردند این موضوع اعلام شد.)

93- در دستورات و آئین نامه‌ها، به تنش‌ها و پیامدهای آن توجه شود. (خداوند، پیامد قطع رابطه را که کسادی بازار و فقر است، تذکر می‌دهد و با قاطعیت می‌فرماید: نگران نباشید زیرا روزی دست خداست.)

94- حفظ شخصیت مدیران:

عَفَا اللّهُ عَنْكَ لِمَ أَذِنْتَ لَهُمْ حَتّی يتَبَينَ لَكَ الَّذينَ صَدَقُوا وَ تَعْلَمَ الْكاذِبينَ (توبه،43)

ای پیامبر! خدا از تو درگذشت، چرا پیش از این که راستگویان را از دروغگویان بازشناسی، به ایشان اجازه مرخصی از جنگ دادی؟

- ❖ اگر خواستید مسؤولی را توبیخ کنید مواظب شخصیت او باشید که تخریب نشود زیرا اگر شخصیت وی تخریب شود دیگر نمی‌تواند مجموعة خود را اداره کند. چنانکه خداوند هنگام انتقاد، ابتدا جایگاه والای پیامبر و عفو و رحمت خودش را متذکر می‌شود سپس به بیان انتقاد می‌پردازد.

95- گزارش‌گیری:

لَقَدِ ابْتَغَوُا الْفِتْنَةَ مِنْ قَبْلُ وَ قَلَّبُوا لَكَ اْلامُورَ ... (توبه، 48)

ای پیامبر! منافقان پیش از این هم دنبال فتنه‌گری بودند و مسایل را برای تو واژگون جلوه می‌دادند.

- ❖ مدیران باید هوشیار باشند و به هر گزارشی اعتماد نکنند. باید در مناصب و مجاری کسب گزارش، افراد موثق و معتمد قرار گیرند.

96- صلابت:

وَ مِنْهُمْ مَنْ يلْمِزُكَ فِی الصَّدَقاتِ ... (توبه، 58)

ای پیامبر! بعضی از منافقان در تقسیم صدقات به تو عیب می‌گیرند.

- ❖ مدیران نظام اسلامی نباید تحت تأثیر عیب جویی‌های منافقان و معاندان قرار گیرند، بلکه اگر روش درستی در پیش گرفته‌اند از هیچ چیز واهمه نداشته باشند.

97- تخصیص منابع:

وَ لَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا ما آتاهُمُ اللّهُ وَ رَسُولُهُ ... (توبه، 59)

در جنگ حنین، شخصی در مورد تقسیم غنایم به پیامبرصلی الله علیه و آله اعتراض کرد، آیه نازل شد: اگر مردم به آنچه خدا و پیامبرش به آنها داده‌اند راضی می‌شدند خداوند از فضلش به آنها بیشتر عطا می‌فرمود.

- ❖ سیاستگذاری و تصمیم‌گیری در صرف منابع مالی سازمان، از شئون مدیریت عالی سازمان است.

98- شنیدن سخنان دیگران:

وَ مِنْهُمُ الَّذينَ يؤْذُونَ النَّبِی وَ يقُولُونَ هُوَ أُذُنٌ ... (توبه 61)

برخی از منافقان، پیامبر را آزار می‌دادند و می‌گفتند: او به حرف هرکس گوش می‌دهد.

- ❖ از صفات يك مدير آگاه، سعة صدر و گوش دادن به حرف همة گروه‌هاست. (مدیران موفق، شنوندگان خوبی هستند.)

99- ثبت سوءسابقه:

إِنَّكُمْ رَضيتُمْ بِالْقُعُودِ أَوَّلَ مَرَّةٍ ... (توبه، 83)

عده‌ای از منافقان نزد پیامبر آمده و گفتند: به ما اجازه جنگ با مشركان بده. خداوند از طرف پیامبر پاسخ می‌دهد که: شما اهل جنگ و کارزار نیستید، بلكه فقط شعار می‌دهید و هرگز به جنگ نخواهید رفت، زیرا که در جنگ گذشته (جنگ تبوك)، به كمك سپاه اسلام نیامدید و در خانه‌هایتان ماندید.

- ❖ سوء سابقة افراد و تخلف از فرامین و دستورات سازمانی باید ثبت شود. (البته لازم نیست به مجرد يك تخلف، تنبیه صورت گیرد، ولی ثبت و ضبط آن لازم است.)

100- عطوفت در روابط اقتصادی:

خُذْ مِنْ أَمْوالِهِمْ صَدَقَةً ... وَ صَلّ عَلَيهِمْ إِنَّ صَلاتَكَ سَكَنٌ لَهُمْ وَ اللّهُ سَميعٌ عَليمٌ**(توبه، 103)**

ای پیامبر! از اموال مؤمنان زکات بگیر ... بر آنان درود فرست و برایشان دعا کن زیرا دعای تو مایة آرامش آنان است.

- ❖ دریافت‌ها و پرداخت‌های مالی، باید همراه محبت و عطوفت باشد.

101- نگرش جامع:

وَ ما كانَ الْمُؤْمِنُونَ لِيَنْفِرُوا كَافَّةً ... (توبه، 122)

پس از نزول آیات جهاد و توبیخ کسانی که به جنگ نرفته بودند، همه می‌خواستند رهسپار جبهه شوند که خداوند متذکر شد: سزاوار نیست همه مؤمنان به جهاد روند و امور دیگر را تعطیل نمایند.

- ❖ در برنامه‌ریزی و مدیریت، جامع‌نگر باشیم تا توجه به مسأله‌ای سبب اخلال در مسایل دیگر نشود.

102- فازبندی:

إِنَّ رَبَّكُمُ اللّهُ الَّذی خَلَقَ السَّماواتِ وَ ٱلاَرْضَ فی سِتَّةِ أَيامٍ ... (یونس، 3)

پروردگار شما خدایی است که آسمان‌ها و زمین را در شش روز آفرید.

❖ اقدامات و برنامه‌ها باید زمانبندی شده و مرحله به مرحله (تدریجی) انجام گردد، چنان که خداوند قادر و توانا در آفرینش آسمان و زمین چنین کرد.

103- تفویض اختیار و نظارت:

ثُمَّ جَعَلْناكُمْ خَلائِفَ فِي ٱلارْضِ مِنْ بَعْدِهِمْ لِنَنْظُرَ كَيفَ تَعْمَلُونَ (یونس، 14)

سپس شما را در زمین، جانشینان ایشان قرار دادیم تا ببینیم شما چگونه عمل می‌کنید.

❖ هر مدیری که مسؤولیت می‌دهد، (جعلناکم خلائف...) باید نظارت هم بکند. (لننظر)

104- آمادگی برای مخالفت‌ها:

فَلَمّا جاءَهُمُ الْحَقُّ مِنْ عِنْدِنا قالُوا إِنَّ هذا لَسِحْرٌ مُبينٌ (یونس، 76)

هنگامی که از جانب ما حق به سراغشان آمد، گفتند: این سحر و جادو است.

❖ مدیران و رهبران باید بدانند که همواره گروهی با برنامه‌های آنان مخالفت می‌کنند.

105- صبر و استقامت:

وَ اتَّبِعْ ما یوحی إِلَيكَ وَ اصْبِرْ ... (یونس، 109)

ای پیامبر! از آنچه بر تو وحی می‌شود، پیروی کن و پایدار باش.

❖ یکی از صفات مدیران و رهبران، صبر و استقامت است، زیرا که صبر، انسان را به شهد موفقیت می‌رساند.

106- پیشرفت اقتصادی:

یا قَوْمِ اسْتَغْفِرُوا رَبَّكُمْ ثُمَّ تُوبُوا إِلَيهِ يرْسِلِ السَّماءَ عَلَيكُمْ مِدْرارًا وَ يزِدْكُمْ قُوَّةً إِلى قُوَّتِكُمْ...(هود، 52)

حضرت هود خطاب به مردم گفت: ای قوم من! از پروردگارتان طلب آمرزش کنید و به سوی او بازگردید و توبه نمایید تا او از آسمان پی در پی بر شما باران و برکت بفرستد و نیرویی بر نیروی شما بیفزاید.

❖ در جهان‌بینی و نگاه دینی، یکی از راه‌های توسعة اقتصادی، دوری از نافرمانی خداوند و جبران گذشته است. تعبیر قرآن که می‌فرماید: (توبوا الیه یرسل السماء علیکم مدرارا) هم می‌تواند اثر معنوی توبه باشد، نظیر نماز باران که راهی برای نزول باران است و هم می‌تواند اثر طبیعی آن باشد، زیرا اگر مردم به پاکی و صداقت کسی مطمئن شوند، روابط خود را با او توسعه می‌دهند.

107- ایمان به هدف:

فَلا تَكُ فی مِرْیةٍ مِمّا یعْبُدُ هؤُلاءِ ... (هود، 109)

ای پیامبر! به خاطر کفر مردم، در شك و تردید قرار نگیر.

- مدیران و رهبران باید چنان در ایمان به هدف و آرمان خود، استوار و مطمئن باشند که انحراف افراد، نتواند ایشان را دچار تزلزل و سستی کند.

108- استقامت همگانی، اعتدال:

فَاسْتَقِمْ کَما أُمِرْتَ وَ مَنْ تابَ مَعَكَ وَ لا تَطْغَوْا ... (هود، 112)

ای پیامبر! در راه خدا استوار باش و در برابر سختی‌ها مقاومت کن و پیروانت را نیز به این استقامت، امر کن و نیز از فرامین عدول نکن.

- در پایداری بر مشکلات، مدیر باید پیشگام و اسوة استقامت باشد.

109- پایداری مدیران بدون همراهی سایرین، بی‌نتیجه است. (همه باید استقامت ورزند.)

110- مدیران و رهبران، باید در مسیر اعتدال حرکت کنند و از افراط و تفریط بپرهیزند.

111- دانش استراتژیک:

وَ کَذلِكَ یجْتَبیكَ رَبُّكَ وَ یعَلِّمُكَ مِنْ تَأْویلِ الْأَحادیثِ ... (یوسف، 6)

خداوند حضرت یوسف را برگزید و به او علم تعبیر خواب و آگاهی از انجام امور را عطا فرمود.

- علوم کلیدی و دانش‌های استراتژیك را نباید به هر فردی آموخت، برای در اختیار گذاشتن اطلاعات مهم باید افراد را گزینش کرد.

112- گروه گرایی، برتری بر اساس لیاقت:

إِذْ قالُوا لَیوسُفُ وَ أَخُوهُ أَحَبُّ إِلی أَبینا مِنّا وَ نَحْنُ عُصْبَةٌ ... (یوسف، 8)

برادران یوسف گفتند: یوسف و برادرش بنیامین نزد پدرمان از ما محبوب‌ترند، در حالی که ما گروهی نیرومند هستیم.

- تبعیض با تفاوت یکسان نیست. تبعیض، برتری دادن بدون دلیل است و تفاوت، برتری بر اساس لیاقت. لذا برتری دادن افراد بر اساس لیاقت‌هایشان در رده‌های مدیریتی، اصلی معقول و تأیید شده است.

113- گروه‌گرایی، اگر بدون رهبری صحیح باشد و جهت‌گیری منفی و مخرب پیدا کند باید شدیداً کنترل شود، زیرا عوامل سقوط را سریع‌تر فراهم می‌کند. (برادران حضرت

یوسف به همین دلیل دچار انحراف شدند و هنگامی که تحت نظارت و هدایت یوسف قرار گرفتند از اشتباهات خود بازگشتند.)

114- تقسیم کار:

وَ جاءَتْ سَیارَةٌ فَأَرْسَلُوا وارِدَهُمْ ... (یوسف، 19)

کاروانی از راه رسید و مأمور آب را فرستادند تا آب بیاورد.

- تقسیم کار یکی از اصول مدیریت و زندگی جمعی است. (کلمه «وارد» به معنی کسی است که مسؤول آب آوردن است.)

115 - ارتقا از قاعده هرم:

عَسی أَنْ ینْفَعَنا أَوْ نَتَّخِذَهُ وَلَدًا ... (یوسف، 21)

عزیز مصر به همسرش گفت: یوسف را به چشم برده نگاه نکن، امید است در آینده به ما سود برساند (در امور خانه، ما را كمك كند) یا او را به فرزندی بگیریم.

- تصمیم‌های مهم را پس از ارزیابی و به صورت مرحله‌ای اتخاذ کنید. (اول یوسف به عنوان كمك كار خانه و سپس به عنوان فرزند قرار داده شد.)

116 - طی کردن هرم مدیریتی باید مرحله به مرحله صورت پذیرد. در انتخاب مدیران رده‌های بالاتر، از مدیران رده پایینی استفاده شود که پله‌های هرم را طی کرده‌اند.

117 - توانایی رشد:

كَذٰلِكَ مَكَّنّا لِیوسُفَ فِی ٱلارْضِ ... (یوسف، 21)

و اینگونه یوسف را در زمین قدرت بخشیدیم.

- هیچ گاه زیردستان را نباید دست کم گرفت، چون ممکن است توانایی رشد و طی مدارج عالی را داشته باشند. (یوسف برده، پادشاه شد.)

118 - ترفیع، شفاف سازی، وارستگی:

وَ لَمّا بَلَغَ أَشُدَّهاتیناهُ حُكْمًا وَ عِلْمًا وَ كَذٰلِكَ نَجْزِی الْمُحْسِنینَ (یوسف، 22)

و چون یوسف به رشد و قوت رسید، به او حکم (نبوت) و علم دادیم و اینگونه پاداش نیکوکاران را می‌دهیم.

❖ ترفیع افراد باید در وقت خود صورت پذیرد، اگر زودتر باشد فرد به صلاحیت لازم نرسیده است و اگر دیرتر باشد انگیزش افراد را کاهش می‌دهد.

119 - دلیل عزل و نصب‌ها را برای دیگران باید بیان کرد تا فضای رقابت در سازمان حاکم شود؛ چنان که خداوند دلیل نصب یوسف را نیکوکار بودن او شمرده است.

120 - تنها علم و توان برای مسؤولیت‌پذیری کافی نیست، بلکه وارستگی و نیکوسیرتی نیز شرط است. (المحسنین)

121 - دقت در رفتار:

وَ قالَ نِسْوَةٌ فِی الْمَدینَةِ امْرَأَةُ الْعَزیزِ تُراوِدُ فَتاها ... (یوسف، 30)

زنان شهر گفتند: همسر عزیز با غلامش مراوده داشته است.

❖ هر کس پست یا مسؤولیتی می‌گیرد، باید در رفتارهای خویش دقت زیادی داشته باشد چون اخبار مربوط به مسؤولین بسیار زود منتشر می‌شود.

122 - مدیریت بحران، برنامه‌ریزی استراتژیك:

قالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنینَ دَأَبًا فَما حَصَدْتُمْ فَذَرُوهُ فی سُنْبُلِهِ إِلاّ قَلیلاً مِمّا تَأْكُلُونَ (یوسف، 47)

یوسف گفت: هفت سال پی در پی کشت کنید و آنچه را درو کردید، جز اندکی را که می‌خورید، در خوشه‌اش کنار بگذارید.

❖ تشریح وضعیت بحران، از جمله وظایف مهم مدیریت بحران است و ارائهٔ راه حل (طرح و برنامه) برای خروج از وضعیت بحرانی نیز از وظایف ایشان است.

123- برنامه‌ریزی در تولید و صرفه‌جویی در مصرف برای ایجاد پشتوانه، يك ضرورت برای کشورهای در حال توسعه است.

124- در برنامه‌ریزی و نظارت بر مصرف، سهم نسل آینده حفظ و مراعات شود.

125- طرح‌ها باید به نحوی برنامه قابلیت عملی شدن داشته باشد. (بهترین راه ذخیره‌سازی گندم بدون سیلو و انبار، واگذاردن گندم در خوشه‌اش بود تا دچار فساد زودرس نشود.)

126- مشاوره تخصصی (اتاق فکر):

وَ قالَ الْمَلِكُ ائْتُونی بِهِ فَلَمّا جاءَهُ الرَّسُولُ ... (یوسف، 50)

هنگامی که پادشاه مصر خوابی عجیب دید، خواست که یوسف را نزد وی آورند تا در مورد خواب سؤال کند.

- ❖ در شرایط بحرانی سازمان، برای حل معضلات و مسائل از مشاوران و نخبگان باید بهره برد. یکی از راهکارهای عملی آن راه‌اندازی اتاق‌های فکر در هر سازمان است.

127- ویژگی‌های مشاوران:

وَ قالَ الْمَلِكُ ائْتُونی بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسی فَلَمّا کَلَّمَهُ قالَ إِنَّكَ الْیَوْمَ لَدَینا مَکینٌ أَمینٌ (یوسف، 54)

پادشاه گفت: یوسف را نزد من آورید تا او را مشاور مخصوص خود قرار دهم. پس هنگامی که با او گفتگو نمود،گفت: تو امروز نزد ما فردی بزرگ و امین هستی.

- ❖ برای اعطای مسؤولیت‌های بسیار مهم، گاه لازم است مدیر عالی خود وارد گزینش شود.

128- برای تصدّی پست‌های مهم و کلیدی، علاوه بر تدبیر و کاردانی، محبوبیت و مقبولیت نیز بسیار مهم است. (یوسف در اثر عفّت، تدبیر، تعبیر خواب و بزرگواری، محبوبیت خاصی پیدا کرد، لذا عزیز مصر گفت: او مشاور خودم باشد.)

129- مشاورین باید اهل تقوی، تدبیر و امانت‌دار باشند. (مکین امین)

130- مدیران در سپردن مسؤولیت‌ها به افراد امین نباید تعلّل کنند.

131- توجه به مهارت و علاقه شخصی کارکنان:

قالَ اجْعَلْنی عَلی خَزائِنِ ٱلارْضِ إِنّی حَفیظٌ عَلیمٌ (یوسف، 55)

یوسف گفت: مرا بر خزانه‌داری این سرزمین بگمار، که من امانت‌دار و دانا هستم.

- ❖ در بکارگیری افراد لایق، علاقة شخصی افراد باید در نظر گرفته شود. (یوسف خود علاقمند بود که خزانه‌دار گردد.)

132- وقتی در کاری مهارت دارید، با اعتماد به نفس آن را بپذیرید.

133- در هر موقعیتی که فرد قرار دارد باید به نظرات سایرین و مشاوران امین توجه داشته باشد. (پیشنهاد یوسف پذیرفته شد.)

134- خلاقیت، ریسک پذیری:

وَ قالَ لِفِتْیانِهِ اجْعَلُوا بِضاعَتَهُمْ فی رِحالِهِمْ لَعَلَّهُمْ یعْرِفُونَها إِذَا انْقَلَبُوا إِلی أَهْلِهِمْ لَعَلَّهُمْ یرْجِعُونَ (یوسف، 62)

حضرت یوسف به غلامان خود گفت: آنچه را به عنوان بهای گندم پرداخته‌اند در بارهایشان بگذارید تا هنگامی که به خانهٔ خود برمی‌گردند و بارها را می‌گشایند آن را بازشناسند و (به‌امید تکرار دوبارهٔ این اتفاق) به مصر بازگردند.

❖ مدیران و رهبران باید از طرح‌های ابتکاری استفاده نمایند. در هر موقعیت و شرایطی بکارگیری قوهٔ خلاقیت باعث ایجاد نوآوری و ابتکار در روش می‌گردد.

135- برای اجرایی کردن طرح‌ها، گمان و ظنّ قوی برای رسیدن به مطلوب کافی است و نباید دست روی دست گذاشت تا یقین کامل شود. (ریسك‌پذیری لازم است، چنان که یوسف گفت: (لعلهم یرجعون) شاید بازگردند.)

136- توجه به سابقه افراد:

قالَ هَلْ آمَنُکُمْ عَلَیهِ الّا کما امنتکم علی اخیه من قبل ... (یوسف، 64)

هنگامی که پسران یعقوب از پدرشان خواستند برادر یوسف (بنیامین) را همراه خود به مصر ببرند، یعقوب گفت: آیا شما را بر او امین بدانم؟ همان‌گونه که نسبت به برادرش یوسف به شما اطمینان کردم؟!

❖ اعتماد سریع به افراد بد سابقه در سپردن مسؤولیت، جایز نیست.

137- احتمالات در برنامه‌ریزی :

لاتدخلوا من باب واحد و ادخلوا من ابواب متفرقه و ما أُغْنی عَنْکُمْ مِنَ اللّٰهِ مِنْ شَیءٍ ... (یوسف، 67)

یعقوب به پسرانش گفت: از یک در وارد نشوید، بلکه از دروازه‌های مختلف وارد مصر شوید و سپس گفت: با این حال نمی‌توان مقدّرات خدا را تغییر داد.

❖ در برنامه‌ریزی، راههای مختلف رسیدن به هدف را بررسی و تجزیه کنید.

138- علاوه بر برنامه‌ریزی، احتساب احتمالات لازم است. (یعقوب علاوه بر چاره‌اندیشی، ذکر می‌کند که ممکن است هدفم برآورده نشود.)

139- تکرار تخلفات:

وَ قَضَینا إِلی بَنی إِسْرائیلَ فِی الْکِتابِ لَتُفْسِدُنَّ فِی الارْضِ مَرَّتَینِ وَ لَتَعْلُنَّ عُلُوًّا کَبیرًا (اسراء، 4)

در کتاب تورات، به بنی‌اسرائیل هشدار داده شد که شما دو بار در زمین فساد می‌کنید و برتری‌جویی خواهید کرد.

❖ مدیران بایستی توجه داشته باشند که انحرافات و فسادهایی که در سازمان تکرار می‌شوند، خطرناكتر است، مخصوصاً اگر گروهی قصد جایگزینی منافع خود به جای مصالح سازمان را داشته باشند زیرا که در این راه مکرراً دچار انحراف و فساد خواهند شد.

140- اقتدار مدیریت:

بَعَثْنا عَلَيكُمْ عِبادًا لَنا أُولی بَأْسٍ شَديدٍ فَجاسُوا خِلالَ الدِّيارِ ... (اسراء، 5)

پس از این که قوم بنی‌اسرائیل مرتکب اولین فساد شوند، خدای متعال این‌گونه وعده داده است که گروهی از بندگان توانا و سلحشور را برانگیزد تا با یافتن فتنه‌گران به سرکوب آنها بپردازند.

❖ مدیران سازمان باید قدرت لازم برای کنار گذاردن کسانی که علیه اهداف سازمان فساد و فتنه می‌کنند، را داشته باشند تا در موقع لزوم با اعمال قدرت، اهداف سازمان را حفظ نموده و سازمان را از خطر آشوبگران نجات دهند.

141- سرمایه و نیروی انسانی:

وَ أَمْدَدْناكُمْ بِأَمْوالٍ وَ بَنينَ وَ جَعَلْناكُمْ أَكْثَرَ نَفيرًا (اسراء، 6)

خداوند خطاب به مؤمنان می‌فرماید: ما شما را با اموال و فرزندان كمك كردیم تا بر دشمنان پیروز شوید.

❖ سرمایه و نیروی انسانی دو عامل مهم و تأثیرگذار و قدرت آفرین برای مدیران است که بکارگیری ترکیب مؤثر و کارآمدی از آن دو منبع، موجبات موفقیت را فراهم می‌آورد.

142- نظریه سیستمی:

إِنْ أَحْسَنْتُمْ أَحْسَنْتُمْ لِأَنْفُسِكُمْ وَ إِنْ أَسَأْتُمْ فَلَها ... (اسراء، 7)

اگر نیکی کنید به خود کرده‌اید و اگر بدی کنید باز هم به خود بدی کرده‌اید.

❖ مدیران در ارتباطات و تعاملات خود با نیروها و زیرمجموعه‌ها، این فرهنگ و باور را در آنان به وجود آورند که آثار رشد یا پیامدهای شکست تشکیلات، متعلق به خود آنان است.

143- فرهنگ رحمت :

عَسی رَبُّکُمْ أَنْ یرْحَمَکُمْ وَ إِنْ عُدْتُمْ عُدْنا ... (اسراء، 8)

امید است که خدا بر شما رحم کند و اگر دوباره نقض پیمان کرده و به فساد برگردید، خدا نیز برخواهد گشت و عذاب می‌فرستد.

- ❖ شایسته است رهبران و مدیران فرهنگ رحمت را به عنوان فرهنگ و باور غالب در سازمان حاکم کنند گرچه هشدار و تهدید به عنوان ابزاری برای تنبیه متخلفانی که تخلفات خود را تکرار می‌کنند، مورد استفاده قرار می‌گیرد.

144- میانه روی در هزینه:

وَ لا تَجْعَلْ یدَكَ مَغْلُولَةً إِلی عُنُقِكَ وَ لا تَبْسُطْها كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَحْسُورًا (اسراء، 29)

نه آنقدر سخت‌گیر باش که هیچ انفاقی نکنی و نه آنقدر دست و دلباز که همه چیز را انفاق کنی و چیزی برای خودت نماند و سرزنش شده و حسرت‌خورده به کنجی نشینی.

- ❖ در جبران خدمات کارکنان و نیروهای تحت امر، باید اعتدال داشت، نه آنقدر که ایشان در مضیقه قرار گیرند و مایوس و ناراضی شوند و نه آنقدر بذل و بخشش که به ورشکستگی و شرمندگی مدیر و سازمان کشیده شود.

145- جاذبه تخلفات:

وَ لا تَقْرَبُوا الزِّنی إِنَّهُ كانَ فاحِشَةً وَ ساءَ سَبیلاً (اسراء، 32)

به زنا، حتی نزدیك نشوید که راه زشت و کار بدی است.

- ❖ جاذبة برخی خلاف‌ها آنقدر زیاد است که حتی از نزدیك شدن به آنها نهی شده است. لذا باید فرهنگ سازمانی و فضای غالب به گونه‌ای فراهم باشد که کمترین حدی برای اینگونه جاذبه‌های نامشروع وجود نداشته باشد.

146- درستکاری:

وَ أَوْفُوا الْكَیلَ إِذا كِلْتُمْ وَ زِنُوا بِالْقِسْطاسِ الْمُسْتَقیمِ ذلِكَ خَیرٌ وَ أَحْسَنُ تَأْویلاً (اسراء، 35)

و چون داد و ستد کنید، پیمانه را کامل دهید و با ترازوی درست وزن کنید، که این بهتر و سرانجامش نیکوتر است.

- ❖ سازمان‌هایی که با معاملات تجاری رابطه دارند، باید درستکاری، وفای به قرارداد، امانتداری و دقت در معاملات را از یاد نبرند و این اصل، در سازمان به عنوان ارزش و فرهنگ درآید زیرا موجب جذب مشتری برای کسب سود بلندمدت می‌شود.

147- شایعه:

وَ لا تَقْفُ ما لَيسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَ الْبَصَرَ وَ الْفُؤادَ كُلُّ أُولئِكَ كانَ عَنْهُ مَسْؤُلاً (اسراء، 36)

و از آنچه نسبت به آن علم نداری پیروی مکن، همانا گوش و چشم و دل، همگی مورد بازخواست قرار خواهند گرفت.

- ❖ کارکنان و اعضای سازمان باید از موضوعاتی که به صورت شایعه در سازمان پخش می‌شود اجتناب کنند.

148- یادآوری اهداف:

وَ لَقَدْ صَرَّفْنا فی هذَا الْقُرْآنِ لِيذَّكَّرُوا ... (اسراء، 41)

ما در این قرآن حقایق را به شکل‌های مختلف بیان کردیم تا پند بگیرند.

- ❖ مدیران باید با بیان جذاب و استفاده از روش‌های مختلف و متنوع، به گونه‌ای که کارکنان احساس خستگی نکنند، پیوسته اهداف و رسالتها را تذکر دهند.

149- لغزش مدیران عالی:

إِذًا َلاذَقْناكَ ضِعْفَ الْحَياةِ وَ ضِعْفَ الْمَماتِ ... (اسراء، 75)

خداوند، به رسولش می‌فرماید: اگرگرفتار لغزش می‌شدی، در دنیا و آخرت عذابی دوچندان در انتظارت بود.

- ❖ مدیران و رهبران سازمان هر چه در سطوح بالاتری قرار گیرند، مسؤولیت بیشتری دارند و کمترین لغزش آنان موجب خسارت‌های سنگینی می‌شود. لذا باید ساز و کاری اجرا نمود که برای تخلفات مسؤولین جریمهٔ سنگین‌تری وضع شود تا هم عبرتی برای دیگران باشد و هم از نفوذ فساد در سطوح بالای سازمان جلوگیری نمود.

150- فرهنگ سازمانی:

قُلْ كُلٌّ يعْمَلُ عَلی شاكِلَتِهِ ... (اسراء، 84)

بگو: هر کس بر ساختار و خلق و خوی خویش عمل می‌کند.

- ❖ رفتار سازمانی ریشه در عادات سازمانی دارد، لذا باید از عادات و رسوم نادرستی که در فرهنگ سازمان و فرهنگ فردی اعضا رخنه می‌کند، جلوگیری کرد تا این فضای نادرست که به عنوان تهدیدی جدی برای رشد مطرح است، در رفتار عملی کارکنان جلوه گر نشود.

151- برای موفقیت بیشتر، باید روی افراد از کودکی و نوجوانی کار کرد تا خوبیها در آنان نهادینه شود که در این صورت رفتارهای صحیح طبق خلق و خوی ایشان صورت می‌گیرد.

152- دفع تهدیدها :

قَیمًا لِینْذِرَ بَأْسًا شَدیدًا مِنْ لَدُنْهُ وَ یبَشِّرَ الْمُؤْمِنینَ ... (کهف، 2)

قرآن، کتابی استوار است تا عذاب شدید را هشدار دهد و به مؤمنان بشارت دهد.

- ❖ دفع ضرر، مهمتر از جلب منفعت است. لذا سازمان‌ها باید در اولویت‌بندی بین دفع ضررهای احتمالی که به سازمان وارد می‌شود و منافعی که ناشی از انجام تصمیم و اقدامی در سازمان است، ابتدا به دفع ضرر بپردازند. (پیشی گرفتن هشدار عذاب بر بشارت، تبیین کننده این معناست.)

153- کیفیت کار:

لِنَبْلُوَهُمْ أَیهُمْ أَحْسَنُ عَمَلاً (کهف، 7)

ما انسانها را می‌آزماییم تا مشخص شود، که کدامشان بهتر و نیکوتر عمل می‌کنند.

- ❖ آنچه که باید در سازمان، در مورد عملکرد افراد، معیار و اصل باشد، کیفیت و بازدهی کار آنهاست، نه مقدار و کمّیت آن.

154- دوری از وعده‌دادن:

وَ لا تَقُولَنَّ لِشَیءٍ إِنِّی فاعِلٌ ذلِكَ غَدًا (کهف، 23)

درباره هیچ چیز و هیچ کار، نگو که من حتماً آن را فردا انجام می‌دهم.

- ❖ مدیران و رهبران سازمان باید به این نکته توجه کنند که فراهم کردن امکانات و مقدمات انجام برنامه‌ها، تضمین‌کنندهٔ قطعیت اقدامات نیست، چون عوامل و متغیرهای دیگری وجود دارند که به راحتی می‌توانند شرایط را به گونه‌ای دیگر رقم بزنند.

155- دفع افسد به فاسد:

أَمَّا السَّفینَةُ فَکانَتْ لِمَساکینَ یعْمَلُونَ فِی الْبَحْرِ فَأَرَدْتُ أَنْ أَعیبَها وَ کانَ وَراءَهُمْ مَلِكٌ یأْخُذُ کُلَّ سَفینَةٍ غَصْبًا (کهف، 79)

حضرت خضر به حضرت موسی گفت: آن کشتی متعلق به چند یتیم است، آن را معیوب کردم زیرا پادشاهی در کمین بود که کشتی‌های سالم را غصب می‌کرد.

❖ یکی از نکاتی که مدیران در طرح‌ها و برنامه‌ریزی‌ها و تصمیمات خود باید لحاظ کنند دفع افسد به فاسد و ترجیح اهم بر مهم است. (داشتن کشتی معیوب بهتر از نداشتن آن است.)

156- نیازسنجی:

فَهَلْ نَجْعَلُ لَكَ خَرْجًا عَلى أَنْ تَجْعَلَ بَيْنَنا وَ بَيْنَهُمْ سَدًّا (کهف، 94)

مردم به ذوالقرنین گفتند: آیا حاضری که ما هزینه‌ای (پولی) به تو بدهیم تا بین ما و یأجوج و مأجوج، سدّی ایجاد کنی که در امنیت باشیم؟

❖ مردم در جایی سرمایه‌گذاری می‌کنند که نسبت به آن احساس نیاز کنند، مخصوصاً اگر نیازهای اساسی باشد. لذا سازمان‌ها باید به دنبال کارهایی باشند که در پی برآوردن نیازهای مردم باشد و از این طریق سرمایه‌های آنها را برای انجام برنامه‌ها به کار گیرند.

157- نامگذاری پروژه‌ها:

يا زَكَرِيا إِنّا نُبَشِّرُكَ بِغُلامٍ اسْمُهُ يحْيى ... (مریم، 7)

ای زکریا! تو را به پسری بشارت می‌دهیم که نامش یحیی است.

❖ مدیران، نامگذاری طرح‌ها، پروژه‌ها و محصولات را ساده نگیرند، زیرا نام نشانۀ اهداف، رسالت، مأموریت و فرهنگ سازمان است.

158- مسؤولیت خانوادگی:

وَ كانَ يأْمُرُ أَهْلَهُ بِالصَّلاةِ وَ الزَّكاةِ ... (مریم، 55)

اسماعیل، همواره خاندان خود را به نماز و زکات امر می‌کرد.

❖ مدیران و رهبران سازمان‌ها و کسانی که مسؤولیت‌های سنگین اجتماعی دارند نباید از خانواده خود غافل شوند، بلکه باید علاوه بر مسؤولیت اجتماعی، به مسؤولیت خود در خانواده نیز بپردازند.

159- تخلف از فرمان جانشین:

فَرَجَعَ مُوسى إِلى قَوْمِهِ غَضْبانَ أَسِفًا قالَ يا قَوْمِ أَ لَمْ يعِدْكُمْ رَبُّكُمْ وَعْدًا حَسَنًا... فَأَخْلَفْتُمْ مَوْعِدى (طه، 86)

حضرت موسی پس از شنیدن خبر نافرمانی قومش از هارون، به سرعت و با عصبانیت به سوی بنی‌اسراییل بازگشت و فرمود: آیا پروردگارتان به شما وعده جزای نیك نداد؟! پس چرا از وعده ای که با من داشتید تخلف کردید.

❖ تخلف از فرامین جانشین، تخلف از خود مدیر است. (حضرت موسی به کسانی که از فرمان جانشینش (هارون) تخلف کردند، گفت: شما از من تخلف کردید.)

160- پیامد تصمیم، انسجام سازمانی:

إِنّی خَشیتُ أَنْ تَقُولَ فَرَّقْتَ بَینَ بَنی إِسْرائیلَ ... (طه، 94)

هارون در جواب حضرت موسی که وی را به کم‌کاری متهم کرده بود، فرمود: من ترسیدم که بگویی: بین بنی‌اسرائیل تفرقه انداخته‌ای، به همین جهت در مقابل انحراف ایشان سکوت کردم.

❖ در اتخاذ تصمیمات باید به عوارض و پیامدهای آن توجه کرد و این نکته را مدّ نظر قرار داد که حفظ وحدت و انسجام سازمان، مهم‌تر از توجه به مسائل دیگر است.

161- شیوه توبیخ:

وَ مِنَ النّاسِ مَنْ یجادِلُ فِی اللّهِ بِغَیرِ عِلْمٍ وَ لاهُدًی وَ لا کِتابٍ مُنیرٍ(حج،8)

بعضی از مردم بدون دانش دربارۀ خدا خرده می‌گیرند.

❖ مدیران نباید به دلیل اشتباه برخی از افراد سازمان، همه را توبیخ کنند. (چنانکه خداوند از لفظ بعضی در آن آیه استفاده نمود.)

162- درخواست‌های نابجا:

یسْتَعْجِلُونَكَ بِالْعَذابِ وَ لَنْ یخْلِفَ اللّهُ وَعْدَهُ ... (حج، 47)

ای پیامبر! کفار تعجیل عذاب را از تو می‌خواهند، در حالی که خداوند هرگز از وعدۀ خود تخلّف نمی‌کند. (نه یك لحظه دیرتر و نه زودتر، عذاب واقع نمی‌شود.)

❖ تقاضاهای عجولانه و نابجا، گرچه به صورت گروهی و مکرّر باشد، نباید مدیران را وادار به عمل غیرحکیمانه کند. در قرآن بارها از شتابزدگی و درخواست‌های نابجای منحرفان سخن به میان آمده که خداوند به پیامبرش می‌فرماید: این درخواست‌های نابجا در برنامه‌ریزی حکیمانه الهی تأثیر نمی‌گذارد.

163- طرح و برنامه:

وَ ما أَرْسَلْنا مِنْ قَبْلِكَ مِنْ رَسُولٍ وَ لا نَبِی إِلاّ إِذا تَمَنّی ... (حج، 52)

همۀ پیامبران الهی، برای پیشبرد اهداف خود، آرزوهایی در ذهن داشتند.

❖ مدیران باید برای انجام اهداف و پیاده سازی وظایف خود، طرح و برنامه داشته باشند.

164- شروع اصلاحات:

ثُمَّ أَرْسَلْنا مُوسى وَ أَخاهُ‌هارُونَ... (45) إِلى فِرْعَوْنَ وَ مَلَاَئِهِ...(مؤمنون،46)

موسى و برادرش هارون را به سوى فرعون و درباريانش فرستاديم تا او را به دين الهى دعوت كنند.

❖ براى آغاز اصلاح در امور، بايد به سراغ سرچشمه‌هاى فساد رفت.

165- وحدت مدیریت:

وَ ما كانَ مَعَهُ مِنْ إِلهٍ ... (مومنون، 91)

هيچ كسى، شريك خدا نيست.

❖ وحدت مديريت و فرماندهى، يكى از نكات اصلى موفقيت در مديريت اسلامى است. (هر فرد در سازمان بايد تنها يك رئيس مستقيم داشته باشد.)

166- تنبیه و عبرت:

وَ لْيَشْهَدْ عَذابَهُما طائِفَةٌ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ (نور، 2)

در هنگام اجراى حدّ بر زن و مردى كه مرتكب گناه اخلاقى شده‌اند، عده اى از مردم حضور داشته باشند و كيفر آنها را مشاهده كنند.

❖ مجازات متخلفان در سازمان بايد به گونه‌اى باشد كه ديگران از آن عبرت گيرند، زيرا مجازات، علاوه بر تنبيه فرد متخلف، هدف تربيتى سازمانى و عمومى را نيز به دنبال دارد.

167- تنبيه، متناسب با تخلف :

وَ الَّذِى تَوَلّى كِبْرَهُ مِنْهُمْ لَهُ عَذابٌ عَظِيمٌ (نور، 11)

كسى كه در انجام گناه نقش اصلى را ايفا كرده است، عذاب بزرگ و مجازات سنگينى در انتظارش است.

❖ تنبيه و توبيخ بايد متناسب با ميزان نقش افراد در تخلف باشد. كسى كه نقش محورى داشته است قطعاً مجازات بيشترى نسبت به ديگران خواهد داشت.

168- تخریب شخصیت مدیران:

إِنَّ الَّذِينَ يحِبُّونَ أَنْ تَشِيعَ الْفاحِشَةُ فِى الَّذِينَ آمَنُوا لَهُمْ عَذابٌ أَلِيمٌ فِى الدُّنْيا وَ الاخِرَةِ ..(نور،19)

كسانى‌كه به دنبال بى آبرو كردن مؤمنان هستند، عذابى دردناك خواهند داشت.

❖ تخريب اهل ايمان به خصوص مديران و مسؤولان، امرى است كه بايد به شدت با آن برخورد شود و عوامل آن، مجازات سختى شوند.

169- نماز در اداره:
رِجالٌ لا تُلْهیهِمْ تِجارَةٌ وَ لا بَیعٌ عَنْ ذِکْرِ اللّهِ وَ إِقامِ الصَّلاةِ ... (نور، 37)
بندگان خوب خدا کسانی هستند که تجارت و کارهای روزانه آنها را از یاد خدا و برپاداشتن نماز غافل نمی‌کند.

- ❖ مدیران نظام اسلامی باید در هنگام اذان، برای اقامهٔ نماز قیام نمایند و انجام کار اداری مانع اقامه نماز نشود.

170- اجازه از مافوق:
إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذینَ ... لَمْ یذْهَبُوا حَتّی یسْتَأْذِنُوهُ ... فَإِذَا اسْتَأْذَنُوكَ لِبَعْضِ شَأْنِهِمْ فَأْذَنْ لِمَنْ شِئْتَ مِنْهُمْ ... (نور، 62)
مؤمنان واقعی کسانی هستندکه ... بدون اجازهٔ او از مجلس بیرون نمی‌روند. پس ای پیامبر، اگر کسی از تو اجازه خواست که به کارهای شخصی خود بپردازد، هر که را خواستی اجازه بده.

- ❖ افراد و کارکنان سازمان، برای گرفتن مرخصی (و انجام کارهای شخصی)، باید مقام مافوق را در جریان قرار دهند تا به فرآیند کارهای سازمان لطمه وارد نشود.

171- مدیران می‌توانند با درخواست مرخصی کارکنان موافقت کنند و می‌توانند برای رعایت مصلحتی بالاتر، موافقت نکنند.

172- آموزش کارکنان:
لِنُثَبِّتَ بِهِ فُؤادَكَ وَ رَتَّلْناهُ تَرْتیلاً (فرقان، 32)
خداوند در جواب کسانی که می‌گفتند: چرا قرآن یکباره نازل نمی‌شود و آیه به آیه فرود می‌آید، می‌فرماید: قرآن را به تدریج نازل کردیم تا این ارتباط دایمی باعث دلگرمی پیامبر شود.

- ❖ آموزش کارکنان باید مرحله به مرحله و به تدریج پیگیری شود.

173- یکی از وظایف مدیران ارشد، دلگرم کردن و اطمینان بخشیدن به مدیران رده‌های پایین‌تر است.

174- مدیر و معاون:
وَ یضیقُ صَدْری وَ لا ینْطَلِقُ لِسانی فَأَرْسِلْ إِلیهارُونَ (13) ... فَاذْهَبا بِآیاتِنا إِنّا مَعَكُمْ مُسْتَمِعُونَ (شعرا، 15)

موسی به خداوند گفت: سینه‌ام تنگ می‌گردد و زبانم باز نمی‌شود، پس‌هارون را نیز رسالت بده تا مرا یاری کند. خداوند فرمود: تو و هارون همراه با معجزات حرکت کنید و به سراغ فرعون بروید که ما با شما هستیم و به گفتگوهای شما شنوا و آگاهیم.

❖ ظرفیت افراد متفاوت است، جز خداوند همهٔ افراد محدودیت دارند و ممکن است در شرایطی گرفتار فشارهایی شوند. (موسی به خدا گفت: سینه‌ام تنگ شده است.) رهبری و مدیریت به سعهٔ صدر نیاز دارد.

175- به هنگام پذیرش مسؤولیت لازم است مدیر نقاط ضعف خود را بیان کند و صراحت و صداقت به خرج دهد.

176- در بعضی مأموریت‌ها و کارها، فعالیت تیمی لازم است تا هدف محقّق شود.

177- مدیران و رهبران باید ضعف‌هایشان را با بکارگیری دیگران، جبران کنند.

178- مدیران و افراد سازمان باید انسان‌های شایستهٔ دیگر را برای تصدّی مسؤولیت‌ها معرّفی نمایند.

179- برای مبارزه با مشکلات، باید به سراغ سرچشمه‌ها رفت. شناسایی سرچشمه‌ها همیشه کار آسانی نیست و نیاز به دقت و توجه زیاد دارد.

180- آگاهی دقیق و لحظه به لحظهٔ مدیران از مأموریت‌های مهم يك ضرورت است، چنانکه حضرت حق به حضرت موسی می‌فرماید: ما گفتگوهای شما را می‌شنویم.

181- تعهد و تخصص:

يأْتُوكَ بِكُلّ سَحّارٍ عَليمٍ (شعرا، 37)

وزرا و مشاورین به فرعون گفتند: ساحران و جادوگران را از سراسر مصر دعوت کن تا با موسی مبارزه کنند.

❖ اگر متخصصین، متعهد نباشند در خدمت فرعون‌ها در می‌آیند. یکی از شرایط مهم انتصاب‌ها باید تعهد در کنار تخصص باشد.

182- ابلاغ دستورات:

إنّی لَكُمْ رَسُولٌ أَمينٌ (شعرا، 107)

پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله به مردم می‌فرماید: من برای شما پیامبری امین بوده و کلام خدا را بدون کم و زیاد به شما رسانده‌ام.

❖ مجرای اطلاع رسانی دستورات و ابلاغ‌ها و آیین نامه‌ها (مدیریت اداری سازمان‌ها) باید امین و امانت دار باشد تا در فرایند ابلاغ دستورات، انحراف و نقصی پیش نیاید و محتوای آن تغییر نکند.

183- دوری از اسراف:

وَ لا تُطيعُوا أَمْرَ الْمُسْرِفينَ (شعرا، 151)

ای مؤمنان، از اسرافکاران فرمان نبرید.

❖ کسانی که اهل اسراف هستند نباید در مناصب مدیریتی قرار بگیرند. حیف و میل کردن منابع سازمان و تجمل‌گرایی، عامل مرگ زودرس در چرخهٔ عمر سازمان‌هاست. به ویژه اگر سازمان دولتی باشد، اسراف بیت المال از گناهان کبیره می‌باشد.

184- شفاف سازی انتظارات:

وَ ما أَهْلَكْنا مِنْ قَرْيَةٍ إِلاّ لَها مُنْذِرُونَ (شعرا، 208)

ما مردم هیچ منطقه ای را هلاك نكردیم مگر آنکه آنها را هشدار دادیم.

❖ قبل از اعمال سیستم تنبیه، باید تخلفات و مجازات آنها به طور کامل بیان شود.

185- فروتنی با زیردستان:

وَ اخْفِضْ جَناحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنينَ (شعرا، 215)

ای پیامبر! با مؤمنانی که از تو پیروی می‌کنند متواضع باش.

❖ رفتار مدیران با زیردستان باید متواضعانه باشد، البته تواضع به معنای کنار گذاشتن قاطعیت نیست، بلکه ضمن قاطع بودن در تصمیم گیری، باید برخوردی متواضعانه و مؤدبانه داشت.

186- نظم، بسیج منابع:

وَ حُشِرَ لِسُلَيمانَ جُنُودُهُ مِنَ الْجِنّ وَ اْلإِنْسِ وَ الطَّيرِ فَهُمْ يوزَعُونَ (نمل، 17)

سپاهیان سلیمان، از جن‌وانس و پرنده، همه گرد آمدند، و به دستور سلیمان، به صفّ شدند.

❖ مدیریت سازمان باید دارای نظم ساختاری و اجرایی باشد. (هم در تعریف فرآیندها و هم در اجرا باید اصل نظم رعایت شود.)

187- در نیل به اهداف، باید از تمام امکانات و منابع بهره گرفت. (چنان که سلیمان از جن و انس و پرنده برای اداره حکومت استفاده می‌کرد.)

188- مأموریت کارکنان، گزارش‌گیری:

وَ تَفَقَّدَ الطَّيرَ فَقالَ ما لِی لا أَرَی الْهُدْهُدَ أَمْ كانَ مِنَ الْغائِبينَ (20) َلأُعَذِّبَنَّهُ عَذابًا شَديدًا أَوْ َلأَذْبَحَنَّهُ أَوْ لَيأْتِيَنّی بِسُلْطانٍ مُبينٍ (21) فَمَكَثَ غَيرَ بَعيدٍ فَقالَ أَحَطْتُ بِما لَمْ تُحِطْ بِهِ وَ جِئْتُكَ مِنْ سَبَإٍ بِنَبَإٍ يقينٍ (نمل، 22)

حضرت سلیمان جویای حال هدهد شد و گفت: چرا هدهد حضور ندارد؟ اگر دلیلی موجه برای غیبتش نداشته باشد، او را کیفری سخت خواهم داد. پس دیری نپایید که هدهد آمد و گفت: از چیزی آگاهی یافتم که تو از آن اطلاع نداری، برای تو از منطقة سبا گزارشی مهم و درست آورده‌ام.

- ❖ تفقد از زیردستان و بازدید از کار آنان در انگیزش سازمانی نقش مهمی را ایفا می‌کند و باعث دلگرمی کارکنان می‌گردد.

189- بازدید حضوری، یکی از روش‌های لازم در نظارت و بازرسی است.

190- تسلط علمی بر وظیفة افراد سازمان از جمله شرایط لازم برای مدیران است. (به خصوص در سطح مدیریت اجرایی و عملیاتی)

191- نظارت دقیق بر حضور و غیاب نیروها و بررسی حضور مؤثر یا غیر مؤثر ایشان در فرآیند انجام کار، از جمله وظایف مدیران است که باید به افراد مطمئن یا روش‌های کم خطا، تفویض گردد.

192- در بروز تخلفات، باید دلایل و توجیهات فرد متخلف شنیده شود، چرا که ممکن است دلیل موجهی وجود داشته باشد.

193- در برابر متخلفین که عذر موجه برای کار خود ندارند باید قاطع برخورد نمود.

194- گزارش باید از منابع امین و مطمئن کسب شود، گزارش درست و به دور از اغراق، می‌تواند تصمیم ساز باشد.

195- گوش دادن به سخنان کارکنان لازم است و ای بسا که نکات حایز اهمیت برای سازمان، دربرداشته باشد.

196- ماموریت رفتن افراد سازمان باید با دستور مدیر ارشد سازمان باشد و ترک پست به بهانة ماموریت، بدون اجازة مدیر مافوق دلیل موجهی برای آن نیست.

197- رشوه و ارتشاء:

فَلَمّا جاءَ سُلَیمانَ قالَ أَ تُمِدُّونَنِ بِمالٍ ... (نمل، 36)

چون پیك حامل هدایا از طرف ملكة سبا آمد، سلیمان گفت: آیا برای من هدیه می‌آورید تا از انحراف شما چشم بپوشم.

- ❖ مدیران نظام اسلامی باید با هوشیاری از مظاهر نهان و آشکار رشوه بپرهیزند و بدانند که بسیاری از هدایای افراد، ممکن است به خاطر بهره‌گیری و سوء استفاده در شرایط دیگر باشد.

198- ایجاد رقابت، سرعت انجام کار :

قالَ يا أَيها الْمَلَؤُا أَيكُمْ يأْتينى بِعَرْشِها قَبْلَ أَنْ يأْتُونى مُسْلِمينَ (38) قالَ عِفْريتٌ مِنَ الْجِنِّ أَنَا آتيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقامِكَ وَ إِنّى عَلَيهِ لَقَوِى أَمينٌ (39) قالَ الَّذى عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتابِ أَنَا آتيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يرْتَدَّ إِلَيكَ طَرْفُكَ...(نمل، 40)

سلیمان به نیروهای خود گفت: كدام يك از شما می‌تواند تخت پادشاهی ملكة سبا را قبل از آمدن او، در این مكان حاضر كند؟

یکی از جنّیان پیش آمد و گفت: من این كار را انجام می‌دهم پیش از این كه از جايت بلند شوی و من قطعاً در انجام این كار هم قدرت دارم و هم مورد اعتمادم.

امّا یکی از كسانی كه از علم الهی بهره‌ای داشت گفت: من آن را قبل از آن كه پلك بر هم بزنی می‌آورم. (در یک چشم بر هم زدن)

- ❖ یکی از وظایف مدیران در راستای حفظ نشاط اجتماعی سازمان و زمینه‌سازی برای شكوفایی استعدادهای كاركنان، فراهم‌سازی میدان رقابت سالم بین ایشان است.

199- سرعت در انجام مأموریت، قدرت و توانایی بر انجام كامل مأموریت و امین بودن در بكارگیری روش صحیح و درست در انجام مأموریت، سه شرط اساسی برای واگذاری ماموریت‌ها است.

200- بیان توانایی‌ها، در صورتی كه موجب فخرفروشی نباشد، لازم است تا بهترها از خوب‌ها بازشناخته شوند و كارها به دست اهل آن و متخصصین واگذار گردد.

201- نفع مخاطبان:

هَلْ أَدُلُّكُمْ عَلى أَهْلِ بَيتٍ يكْفُلُونَهُ لَكُمْ وَ هُمْ لَهُ ناصِحُونَ (قصص، 12)

خواهر موسی كه ماموران فرعون را در جستجوی دایه‌ای برای موسی دید، به آنان گفت: آیا می‌خواهید شما را به خانواده‌ای راهنمایی كنم كه سرپرستی او را برای شما بپذیرند و برای او خیرخواه باشند؟

- ❖ در ارائة طرح‌های اصلاحی و پیشنهادها، به گونه‌ای عمل شود كه مخاطبان، خود را در زمره ذی‌نفعان آن طرح‌ها بدانند. (يكفلونه لكم)

202- سوءاستفاده از موقعیت:

وَ وَجَدَ مِنْ دُونِهِمُ امْرَأَتَينِ ... (قصص، 23)

وقتی موسی به چاه آب رسید، مردانی را دید كه درحال سیراب كردن چهارپایان خود هستند و دختران حضرت شعیب در كناری منتظرند تا اطراف چاه خلوت شود.

❖ سوء استفاده از مقام و موقعیت اجتماعی برای همگان ناشایست است و این نکته به دلیل حساسیت پست‌های کلیدی، مهمتر می‌باشد. (دختران شعیب در کناری منتظر بودند و به اسم دختر پیغمبر بودن دیگران را کنار نزدند.)

203- مشاوره با افراد خبره :

وَ قَصَّ عَلَیهِ الْقَصَصَ ... (قصص، 25)

حضرت موسی، سرگذشت خود را به طور کامل برای حضرت شعیب بازگو کرد.

❖ مدیران باید مشکلات کاری خود را برای متخصصین و مشاورین اهل فن و اهل تحلیل، بیان کنند تا راه چارهٔ مناسب پیدا نمایند.

204- آزمایش طرح‌ها:

وَ أَنْ أَلْقِ عَصاكَ ... (قصص، 31)

خداوند، قبل از مواجه شدن حضرت موسی با فرعون، تبدیل عصا به اژدها را به او نشان می‌دهد، پس فرمود: ای موسی عصایت را بیفکن.

❖ برای انجام پروژه‌های بزرگ، باید آن را در محیط فرضی یا مجازی مورد آزمایش قرار داد. از مصادیق این شیوه، شبیه‌سازی را می‌توان نام برد.

205- پیش‌بینی مشکلات :

قالَ رَبِّ إِنّی قَتَلْتُ مِنْهُمْ نَفْسًا فَأَخافُ أَنْ يقْتُلُونِ (قصص، 33)

بعد از فرمان خدا به موسی، جهت رفتن نزد فرعون، موسی در بیان مشکلات کار می‌گوید: پروردگارا من یکی از فرعونیان را کشته‌ام، پس می‌ترسم که مرا (به قصاص او) به قتل رسانند.

❖ در پذیرش مسؤولیت‌ها، شایسته است موانع و مشکلات قابل پیش‌بینی با مدیر مافوق مطرح و ارزیابی شود.

206- معیار لیاقت:

وَ أَخیهارُونُ هُوَ أَفْصَحُ مِنّی لِسانًا فَأَرْسِلْهُ مَعی... (قصص، 34)

موسی گفت: خدایا! برادرم‌هارون را که بیانش از من شیواتر است، همراه با من بفرست.

❖ لازم نیست مدیران در همهٔ جهات و تخصص‌ها برترین باشند، بلکه باید من حیث المجموع لایق باشند. (با اینکه موسی پیامبر اولی العزم است ولی سخنگویی هارون از او بهتر است.)

207- عملکرد خود:

وَ لَوْ لا أَنْ تُصیبَهُمْ مُصیبَةٌ بِما قَدَّمَتْ أَیدیهِمْ ... (قصص، 47)

خداوند، علت مصائب و گرفتاری‌ها را عملکرد خود خطاکاران معرفی می‌نماید.

- ❖ بسیاری از شکست‌ها و حوادث تلخ، مولود عملکرد ناصحیح خود است.

208- ارزیابی جمعی:

وَ کَمْ أَهْلَکْنا مِنْ قَرْیةٍ بَطِرَتْ مَعیشَتَها ... (قصص، 58)

خداوند در بیان علت نابودی برخی اقوام می‌فرماید: چه بسیار مناطقی که ما آنها را به خاطر طغیان ایشان در زندگی هلاك کردیم.

- ❖ موفقیت یا عدم موفقیت یك سازمان، درگرو عملکرد جمعی مدیران و کارکنان آن سازمان است.

209- غرور علمی:

قالَ إِنَّما أُوتیتُهُ عَلی عِلْمٍ عِنْدی ... (قصص، 78)

قارون درجواب قومش که او را به احسان و انفاق دعوت کردند و او را از فساد بر حذر داشتند، مغرورانه گفت: این ثروت فراوان به واسطة دانشی است که نزد من است.

- ❖ غرور علمی مدیران، سبب خودمحور شدن آنان می‌شود، به گونه‌ای که دیگر، نظرات و انتقادات دیگران را قبول نمی‌کنند و این سبب شکست و سقوط ایشان می‌گردد.

210- ایجاد انگیزه:

وَ مَنْ جاهَدَ فَإِنَّما یجاهِدُ لِنَفْسِهِ ... (عنکبوت، 6)

خداوند در تشویق جهاد می‌گوید: هر کس تلاش کند پس برای خود می‌کوشد.

- ❖ برای تشویق کارکنان به تلاش‌های سازنده، منافع و نتایجی که آن کارها برای کارکنان دارد، بیان شود.

211- انگیزش بوسیله پاداش:

وَ وَهَبْنا لَهُ إِسْحاقَ وَ یعْقُوبَ ... (عنکبوت، 27)

خداوند در بیان پاداش حضرت ابراهیم می‌فرماید: اسحاق و یعقوب را به او عطا کردیم.

- ❖ پاداش کار اثربخش و سازنده، برای عموم کارکنان اعلام گردد تا موجب افزایش انگیزه شود.

212- مدیریت مذاکرات:

وَقُولُوا آمَنّا بِالَّذی أُنْزِلَ إِلَینا وَ أُنْزِلَ إِلَیکُمْ وَ إِلهُنا وَ إِلهُکُمْ واحِدٌ...(عنکبوت،46)

خداوند در مورد گفتگو و بحث با اهل کتاب (یهودیان و مسیحیان) بر بیان نقاط مشترك تاکید می‌کند و می‌فرماید: بگویید ما به آنچه از سوی خدا بر ما و بر شما نازل شده، ایمان داریم و خدای ما و خدای شما یکی است.

- ❖ در مذاکرات، قبل از بیان نظرات خود، آنچه را که مورد اتفاق و قبول طرفین است، مطرح شود تا فضای مذاکره آماده پذیرش آراء گردد.

213- رمز موفقیت:

وَ الَّذینَ آمَنُوا وَ عَمِلُوا الصّالِحاتِ ... (58) الَّذینَ صَبَرُوا وَ عَلى رَبِّهِمْ يتَوَكَّلُونَ (عنکبوت، 59)

خداوند در وصف بندگان درستکار و مؤمن خود می‌فرماید: کسانی که ایمان آوردند و کارهای شایسته انجام دادند... و در برابر مشکلات، صبر و استقامت کرده و به پروردگارشان توکل می‌کنند.

- ❖ رمز موفقیت در کارها چهار نکته است:

1) ایمان به هدف و انگیزه 2) فعالیت صحیح و سازنده 3) استمرار و پشتکار 4) توکّل به خدا.

مدیریت مؤثر، باید به تقویت این چهار معیار بپردازد.

214- بهره‌گیری از فرصت‌ها:

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ الْقَيِمِ مِنْ قَبْلِ أَنْ يأْتِی يوْمٌ لا مَرَدَّ لَهُ مِنَ اللّه...(روم،43)

خداوند در توصیه به انسان، او را به استفاده از فرصتها قبل از نزول عذاب فرا می‌خواند: پس به دین استوار ایمان بیاور قبل از آن که روزی بیاید که دیگر راه جبران نیست.

- ❖ برای کسب موفقیت، باید از فرصت‌ها استفاده شود و آن را غنیمت شمرد. (شناسایی فرصت‌ها و بهره‌گیری از آن جزو وظایف مدیران است.)

215- ارزیابی کامل:

إِنْ تَكُ مِثْقالَ حَبَّةٍ مِنْ خَرْدَلٍ ... (لقمان، 16)

لقمان در سفارش به پسرش در مورد نظارت خدا بر اعمال انسان می‌گوید: اگر عمل تو به اندازه دانهٔ خردلی هم باشد آن را به حساب می‌آورد.

- ❖ در يك ارزیابی و نظارت کامل، باید کوچك‌ترین کارها و برنامه‌ها نیز مورد توجه قرار گیرد.

216- خوشرویی:
وَ لا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنّاسِ ... (لقمان، 18)
لقمان در سفارش به پسرش می‌گوید: روی خود را از مردم به تکبّر برمگردان.
- ❖ مدیران باید با تمامی افراد، اعم از کارکنان یا ارباب رجوع با خوشرویی و تواضع برخورد کنند.

217- آگاهی از نیروها:
يدَبِّرُ ألاَمْرَ ... (5) ذلِكَ عالِمُ الْغَيبِ وَ الشَّهادَةِ الْعَزيزُ الرَّحيمُ (سجده، 6)
تدبیر نظام عالم بر اساس علم خداوند است و اوست که از ظاهر و پنهان آگاه است.
- ❖ مدیریت و ادارۀ هر مجموعه‌ای، نیازمند اطلاعات و آگاهی دقیق در مورد آن مجموعه است.

218- برابری در برابر قانون:
يا نِساءَالنَّبِى مَنْ يأْتِ مِنْكُنَّ بِفاحِشَةٍ مُبَينَةٍ يضاعَفْ لَهَا الْعَذابُ...(احزاب،30)
ای همسران پیامبر! هر کس از شما گناهی آشکار مرتکب شود عذابش دوچندان است.
- ❖ در تشویق و تنبیه کارکنان، به پست و مقام و انتسابات آنها نباید توجه نمود و هر متخلفی باید مجازات شود، اگر چه از نزدیکان مدیر دستگاه باشد.

219- تشریح وظایف:
يا أَيهَا النَّبِى إِنّا أَرْسَلْناكَ شاهِدًا وَ مُبَشِّرًا وَ نَذيرًا (احزاب، 45)
خداوند، خطاب به رسول اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: ای پیامبر! همانا ما تو را گواه بر مردم و بشارت‌دهنده و بیم‌دهنده فرستادیم.
- ❖ مدیران باید شرح وظایف و حوزۀ مسؤولیت افراد را در سازمان، هم برای خود آنان و هم برای دیگران مشخص و اعلام کنند.

220- کیفیت مداری:
أَنِ اعْمَلْ سابِغاتٍ وَ قَدِّرْ فِى السَّرْدِ وَ اعْمَلُوا صالِحًا ... (سبا، 11)
خداوند خطاب به حضرت داوود می‌فرماید: زره‌های کامل و مناسب بباف و آن را درست و دقیق اندازه‌گیری کن.
- ❖ در تولید، رعایت اصل کیفیت همواره باید مورد توجه قرار گیرد.

221- صنعت در نظام اسلامی، باید با مدیریت افراد متعهد (صالح) و متخصص باشد.

222- عمل‌گرایی:
قُلْ إِنَّما أَعِظُكُمْ بِواحِدَةٍ أَنْ تَقُومُوا لِلّهِ ... (سبا، 46)

ای پیامبر! به مردم بگو: من به شما یك نصیحت می‌کنم، اینکه برای خدا حرکت و تلاش کنید.

- ❖ مدیران نظام اسلامی نباید به شعار اکتفا کنند بلکه باید با تلاش و کوشش خداپسندانه، تصویر حقیقی شعارها را نمایش دهند.

223- زمینه‌سازی:

إِنَّ الَّذينَ يَتْلُونَ كِتابَ اللّهِ وَ أَقامُوا الصَّلاةَ ... (فاطر، 29)

رستگاران کسانی هستند که کتاب خداوند را می‌خوانند و برای برپایی نماز قیام می‌کنند.

- ❖ قبل از هر فعالیتی، زمینه‌سازی لازم است. (خداوند قبل از شروع نماز، خواندن قرآن را برای آمادگی ذهن و روان توصیه می‌کند.)

224- شرایط موفقیت سازمانی:

وَ الْقُرْآنِ الْحَكيمِ (2) إِنَّكَ لَمِنَ الْمُرْسَلينَ (3) عَلى صِراطٍ مُسْتَقيمٍ (یس، 4)

قسم به قرآن حکمت‌آموز که تو پیامبر خدا هستی و بر راه راست حرکت می‌کنی.

- ❖ برای موفقیت در سازمان سه فاکتور اساسی لازم است:

الف) برنامهٔ مدوّن (مثل قرآن که برنامهٔ سعادت است.)

ب) رهبر و مدیر آگاه (مثل پیامبر صلی‌الله‌علیه‌وآله که رهبر جامعهٔ اسلامی بود.)

ج) راه و هدف مشخص (صراط مستقیم که مسیر سعادت است.)

225- نظرسنجی (بازخورد):

فَاسْتَفْتِهِمْ أَ هُمْ أَشَدُّ خَلْقًا أَمْ مَنْ خَلَقْنا ... (صافات، 11)

از آنان نظر بخواه که آفرینش آنان سخت‌تراست یا آنچه ما در آسمان‌ها و زمین آفریدیم؟

- ❖ انجام نظرسنجی یك امر معقول و منطقی و زمینهٔ وجود اطمینان برای هر مدیر است. البته انجام نظرسنجی نباید توقع ایجاد کند بلکه باید صرفاً آینه‌ای برای ترسیم عملکرد باشد.

226- تغییر و تحول:

إِنَّهُمْ أَلْفَوْا آباءَهُمْ ضالّينَ (69) فَهُمْ عَلى آثارِهِمْ يُهْرَعُونَ (صافات، 70)

آنان پدران خویش را گمراه یافتند، اما با این حال، در پی آنان شتابان می‌دوند!

- ❖ مدیران و رهبران، در برابر سنت‌ها و عرف‌های نادرست سازمانی، نباید تسلیم شوند بلکه باید در جهت اصلاح آنها بکوشند.

227- انجام اصلاحات از نزدیکان:

إِذْ قالَ لِابيهِ وَ قَوْمِهِ ما ذا تَعْبُدُونَ (صافات، 85)

آنگاه که حضرت ابراهیم برای دعوت به سوی خدا، کار خود را آغاز کرد، به پدر و اقوامش گفت: چه چیز را می‌پرستید؟

- ❖ مدیران برای شروع اصلاح در سازمان، ابتدا باید از خود و نزدیکان خود شروع کنند تا انجام اصلاحات اثربخش باشد.

228- پیامد فرار از مسؤولیت:

فَالْتَقَمَهُ الْحُوتُ وَ هُوَ مُلیمٌ(142)فَلَوْ لا أَنَّهُ کانَ مِنَ الْمُسَبِّحینَ (143) لَلَبِثَ فی بَطْنِهِ إِلی یوْمِ یبْعَثُونَ(صافات، 144)

پس یونس را به دریا افکندند و ماهی بزرگی او را بلعید. یونس خود را سرزنش کرد و در شکم ماهی به تسبیح خداوند پرداخت. پس اگر از تسبیح‌گویان نبود تا روز قیامت در شکم ماهی می‌ماند.

- ❖ رهبران و مدیران نباید از زیر کار شانه خالی کنند. چه بسا که از چاله درآمده به چاه افتند. (حضرت یونس به خیال رهایی از گرفتاری، از مردم فاصله گرفت، امّا در فشار معدة نهنگ به فریاد استغاثه درآمد.)

229- بازسازی نیروها:

وَ أَرْسَلْناهُ إِلی مِائَةِ أَلْفٍ أَوْ یزیدُونَ (صافات، 147)

خداوند پس از بیان داستان حضرت یونس و زندانی شدن او در شکم نهنگ و استغفار او که منجر به نجات و رهایی او شد، می‌فرماید: او را به سوی امتی دیگر که تعدادشان بالغ بر یکصد هزار نفر یا بیشتر بود فرستادیم تا آنان را به سوی خدا دعوت نماید.

- ❖ در مدیریت منابع انسانی، بهتر است به جای دفع نیروها، با تذکر ضعفها به بازسازی آنها پرداخته شود تا دوباره به کارگیری شوند. (البته اگر قابلیت بازسازی و اصلاح را داشته باشند.)

230- نصیحت‌پذیری:

فَاحْکُمْ بَینَنا بِالْحَقِّ وَ لا تُشْطِطْ وَ اهْدِنا إِلی سَواءِ الصِّراطِ (ص، 22)

دو نفر که برای دادخواهی نزد حضرت داوود آمده بودند، او را چنین اندرز دادند که: به حق بین ما داوری کن و ستم روا مدار و ما را به راه راست راهنمایی فرما.

❖ مدیران سازمان باید نصیحت پذیر و حقّ شنو باشند و از اینکه مردم و ارباب رجوع به آنها تذکری دهند ناراحت نشوند. (همچنانکه حضرت داوود تذکر طرفین دعوا را شنید و نگفت: من خود قاضی هستم و می‌دانم چه باید بکنم.)

231- قدرت و بصیرت:

وَ اذْكُرْ عِبادَنا إِبْراهيمَ وَ إِسْحاقَ وَ يعْقُوبَ أُولِي ٱلأَيدى وَ ٱلابْصارِ(ص، 45)

از پیامبران پیشین، ابراهیم و یعقوب و اسحاق، یادکن که دارای قدرت و بصیرت بودند.

❖ رهبران و مدیران باید دارای قدرت (برای انجام مسؤولیت) و بصیرت (برای شناخت مسؤولیت) باشند.

232- برخورد قاطع با تخلف:

قالَ فَاخْرُجْ مِنْها فَإِنَّكَ رَجيمٌ (ص، 77)

خداوند خطاب به ابلیس (شیطان) فرمود: از این درگاه بیرون برو.

❖ در برخورد با تخلفاتی که موجب تجرّی دیگران می‌شود و یا آنقدر بزرگ است که بخشش آن بی‌قانونی را به دنبال می‌آورد، برای حفظ سازمان، اخراج و تنبیه شدید متخلف لازم است.

233- مسؤولیت و مؤاخذه:

وَ لا تَزِرُ وازِرَةٌ وِزْرَ أُخْرى ... (زمر، 7)

هیچ کس بار گناه دیگری را به دوش نمی‌کشد. (هر کس به خاطر گناه خودش مؤاخذه می‌شود.)

❖ هرکس مسؤول کار خویش است و نمی‌توان همه کارکنان را به خاطر کم‌کاری يك نفر مؤاخذه نمود. همیشه باید سبب شناسایی شود و با آن برخورد شود.

234- آگاهی از محیط:

فَلا يغْرُرْكَ تَقَلُّبُهُمْ فِي الْبِلادِ (غافر، 4)

ای پیامبر! حرکت‌های نظامی کفار در شهرهایشان تو را نفریبد.

❖ مدیران سازمان باید از تحرکات و برنامه‌های رقبا آگاهی داشته باشند تا غافلگیر نشوند.

235- گذشته و آینده:

فَينْظُرُوا كَيفَ كانَ عاقِبَةُ الَّذينَ مِنْ قَبْلِهِمْ ... (غافر، 82)

در زمین سیر کنید تا عاقبت کسانی را که قبل از شما بوده‌اند ببینید.

❖ مدیران در محاسبات خود، فقط وضعیت فعلی سازمان و کارکنان را نبینند، بلکه شایسته است ضمن بررسی و اطلاع کامل از وضعیت گذشته، عاقبت‌اندیش نیز باشند.

236- اعتمادسازی:

إِنّی لَکُمْ رَسُولٌ أَمینٌ (دخان، 18)

ای مردم! من برای شما پیامبری امین بوده‌ام!

❖ مدیران باید اعتماد افراد سازمان را به خود جلب نمایند، زیرا اعتماد متقابل، موجب اطاعت‌پذیری بیشتر می‌گردد.

237- زمان شناسی:

فَأَسْرِ بِعِبادی لَیلاً ... (دخان، 23)

ای موسی! بندگان مرا شبانه از سرزمین مصر کوچ بده.

❖ دخیل کردن عنصر زمان در برنامه‌ریزی‌های سازمانی، عاملی کلیدی در موفقیت یا عدم توفیق است.

238- دبیان دلیل توبیخ:

ذلِکُمْ بِأَنَّکُمُ اتَّخَذْتُمْ آیاتِ اللّهِ هُزُوًا وَ غَرَّتْکُمُ الْحَیاةُ الدُّنْیا ... (جاثیه، 35)

این عذاب شما به خاطر آن است که آیات خدا را مسخره گرفتید و زندگی دنیا مغرورتان کرد.

❖ دلیل تنبیه و توبیخ باید به اطلاع متخلفان برسد تا بتوانند خود را اصلاح کنند.

239- صداقت:

ما أَدْری ما یفْعَلُ بی وَ لا بِکُمْ ... (احقاف، 9)

این آیه از زبان حضرت رسول می‌فرماید: من نمی‌دانم که با من و شما چگونه رفتار خواهد شد.

❖ یکی از ویژگی‌های مدیران در نظام اسلامی، صداقت است؛ آنجا که چیزی را نمی‌دانند و یا توان انجام آن را ندارند، با صداقت می‌گویند: از حدّ دانش یا توان من خارج است.

240- پیش‌بینی تبلیغات مخالفان:

وَ قالَ الَّذینَ کَفَرُوا لِلَّذینَ آمَنُوا لَوْ کانَ خَیرًا ما سَبَقُونا إِلَیهِ وَ إِذْ لَمْ یهْتَدُوا بِهِ فَسَیقُولُونَ هذا إِفْکٌ قَدیمٌ(احقاف، 11)

و کسانی که کفر ورزیدند دربارۀ مؤمنان می‌گویند: اگر اسلام خوب بود، ما زودتر از آنها به آن چنگ می‌زدیم.

ادامه آیه می‌فرماید: چون راه به جایی نمی‌برند، به زودی خواهند گفت: دین، يك دروغ قدیمی است.

- ❖ مدیران و رهبران، باید تاکتیك‌ها و تبلیغات رقبا را پیش‌بینی کنند تا بتوانند علیه آن به موقع اقدام کنند.

241- ارتقا براساس عملکرد:

وَ لِكُلٍّ دَرَجاتٌ مِمّا عَمِلُوا ... (احقاف، 19)

در قیامت، برای هر کس به میزان عمل، رتبه و درجه قرار داده شده است.

- ❖ ارتقای سازمانی و اعطای پست‌ها و مناصب باید بر اساس میزان عملکرد مثبت و نتیجه ارزیابی عملکرد افراد صورت گیرد.

242- مسؤولیت و اختیارات:

إِذا أَثْخَنْتُمُوهُمْ فَشُدُّوا الْوَثاقَ فَإِمّا مَنًّا بَعْدُ وَ إِمّا فِداءً ... (محمد، 4)

پس از آن که در جنگ عده ای را اسیر گرفتید، تصمیم‌گیری با خودتان که یا آنها را با منّت آزاد کنید و یا فدیه بگیرید و آزاد کنید.

- ❖ پس از دادن مسؤولیت، باید اختیاراتی هم به افراد تفویض نمود تا در موقع لزوم بر طبق آنچه که صلاح می‌دانند تصمیم‌گیری کنند.

243- دلسوز بودن:

وَ اسْتَغْفِرْ ... لِلْمُؤْمِنِينَ وَ الْمُؤْمِناتِ ... (محمد، 19)

ای پیامبر، برای مردان و زنان با ایمان امت خود استغفار کن.

- ❖ یکی از ویژگی‌های مدیران در نظام اسلامی، دلسوز بودن و خیرخواه بودن نسبت به افراد تحت امر است.

244- استحکام در برابر رقبا:

فَلا تَهِنُوا وَ تَدْعُوا إِلَى السَّلْمِ وَ أَنْتُمُ اْلاعْلَوْنَ .... (محمد، 35)

در جنگ سستی نورزید و در حال قدرت و برتری، پیشنهاد صلح دهید.

- ❖ دوری از سستی در انجام وظایف، باعث ایجاد صلابت و استحکام در مقابل رقبا می‌شود.

245- پیامدهای تصمیم:

وَ لَوْ لا رِجالٌ مُؤْمِنُونَ وَ نِساءٌ مُؤْمِناتٌ لَمْ تَعْلَمُوهُمْ أَنْ تَطَؤُهُمْ فَتُصيبَكُمْ مِنْهُمْ مَعَرَّةٌ بِغَيرِ عِلْمٍ ... (فتح، 25)

خداوند در صلح حدیبیه اجازة حمله به مکه را نداد و فرمود: در مکه زنان و مردان با ایمانی هستند که ممکن است در اثر حمله شما، نادانسته، مورد ضرر و زیان قرار گیرند.

- ❖ رهبر و مدیر در جامعة اسلامی، باید همة جوانب و آثار و پیامدهای تصمیمات خود را در نظر بگیرد و شتاب زده فرمانی صادر نکند.

246- اهلیت و اولویت:

وَ كانُوا أَحَقَّ بِها وَ أَهْلَها ... (فتح، 26)

خداوند، آرامش خود را بر دل‌های مؤمنین نازل فرمود، زیرا که ایشان به رعایت تقوی سزاوارتر و اهل آن بودند.

- ❖ اهلیت و اولویت، دو شرط دریافت مسؤولیت است. اهلیت یعنی دارا بودن شرایط احراز مسؤولیت و اولویت به معنی داشتن امتیاز ویژه است.

247- احترام، زمینه سازی برای دستورات:

يا أَيها الَّذينَ آمَنُوا لا تُقَدِّمُوا بَينَ يدَى اللّهِ وَ رَسُولِهِ ... (حجرات، 1)

ای کسانی که‌ایمان آورده‌اید در هیچ کاری بر خدا و پیامبرش پیشی نگیرید.

- ❖ پیش از دستور به کاری، ابتدا باید زمینه‌های روانی پذیرش را در مخاطب ایجاد کرد. جملة "یا أیها الّذین آمنوا: ای کسانی که‌ایمان آورده‌اید" به مؤمنان شخصیت می‌دهد و رابطة آنان را با خدا مستحکم می‌سازد، سپس به بیان دستور می‌پردازد.

248- خطر زود باوری و سطحی‌نگری:

يا أَيهَا الَّذينَ آمَنُوا إِنْ جاءَكُمْ فاسِقٌ بِنَبَإٍ فَتَبَينُوا أَنْ تُصيبُوا قَوْمًا بِجَهالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلى ما فَعَلْتُمْ نادِمينَ(حجرات، 6)

ای‌کسانی که‌ایمان آورده‌اید اگر فاسقی برای شما خبری آورد تحقیق کنید تا مبادا از روی بی‌اطلاعی تصمیم بگیرید و به قومی آسیب برسانید و سپس از کردة خود پشیمان شوید.

- ❖ مدیران باید اهل تحقیق و بررسی باشند و از زودباوری و سطحی نگری به شدت بپرهیزند.

249- مراجع بازرسی و نظارت نباید واحد باشد، که تنها از يك مجرا کسب اطلاع کرد، بلکه در بسیاری از موارد باید از چند منبع موضوعات را بررسی نمود تا حقیقت آشکار گردد.

250- علاج واقعه را قبل از وقوع باید کرد. چنان که حضرت حق می‌فرماید: کاری نکنید که از کردهٔ خود پشیمان شوید.

251- بیان دلیل و حکمت دستورات و ابلاغ‌های سازمانی، انگیزش افراد را برای انجام دستورات تقویت می‌کند.

252- در دسترس بودن مدیر، استقلال رأی:

وَاعْلَمُوا أَنَّ فيكُمْ رَسُولَ‌اللّهِ لَوْ يطيعُكُمْ فى كَثيرٍ مِنَ اْلامْرِ لَعَنِتُّمْ...(حجرات،7)

ای مردم، رسول خدا در میان شماست و شما باید از او تبعیت کنید و اگر او از شما تبعیت کند، قطعاً به سختی و مشقت خواهید افتاد.

- ❖ مدیران و رهبران در نظام اسلامی باید در دسترس باشند تا بتوان با آنها بدون واسطه سخن گفت. (فیکم رسول الله)

253- مدیران و رهبران باید استقلال رای داشته باشند و بتوانند در مسایل تصمیم گیری کنند تا تشتت آراء به وجود نیاید.

254- نظارت همه جانبه:

إِذْ يتَلَقَّى الْمُتَلَقِّيانِ عَنِ الْيمينِ وَ عَنِ الشِّمالِ قَعيدٌ (ق، 17)

دو فرشته بر دوش چپ و راست انسان قرار دارند که اعمال او را ثبت می‌کنند.

- ❖ نظارت باید همه جانبه باشد و به طور دقیق و کامل انجام گیرد تا بتوان به آن استناد کرد و اعتبار و ارزش داشته باشد.

255- تقسیم عادلانهٔ کار میان افراد، اصل مهمی در مدیریت است. (کار نظارت براعمال انسان، میان دو فرشته تقسیم شده است.)

256- تعریف وظایف و اختیارات :

وَ جاءَتْ كُلُّ نَفْسٍ مَعَها سائِقٌ وَ شَهيدٌ (ق، 21)

هر کس وارد قیامت می‌شود با او دو فرشته است که یکی او را به جلو سوق می‌دهد و دیگری گواه اوست.

- ❖ حدود اختیارات و وظایف کارکنان باید کاملاً روشن و مشخص باشد. (چنان که خداوند اختیارات آن دو فرشته را بیان کرده است.)

257- انجام اصلاح از بالاترین مقام:

وَ فى مُوسى إِذْ أَرْسَلْناهُ إِلى فِرْعَوْنَ ... (ذاريات، 38)

آنگاه که موسی را به سوی فرعون فرستادیم.

❖ در اصلاح نظام اداری، باید از اصلاح مدیران ارشد و کارفرمایان سطوح بالا شروع کرد.

258- ابلاغ کتبی:

وَ کِتابٍ مَسْطُورٍ (2) فی رَقٍّ مَنْشُورٍ (طور، 3)

(فرامین پروردگار) در کتابی خط به خط نوشته شده و در صفحاتی گشوده شده است.

❖ دستورات و فرامین باید به صورت مکتوب ابلاغ گردد.

259- ابلاغیه‌ها باید بلیغ و رسا باشند و از زیبایی ظاهری، جهت برانگیختن انگیزش درونی کارکنان برخوردار باشد.

260- حمایت از مدیران:

ما ضَلَّ صاحِبُکُمْ وَ ما غَوی (نجم، 2)

ای مردم! مصاحب شما (حضرت محمد صلی الله علیه و آله) نه گمراه شده و نه منحرف گشته است.

❖ مدیران باید از کسانی که به آنها مسؤولیت می‌سپارند و مورد تهمت قرار گرفته‌اند، دفاع کنند. (چنانکه خداوند از پیامبر اکرم دفاع نموده است.)

261- تفهیم سخنان:

فَکانَ قابَ قَوْسَینِ أَوْ أَدْنی (نجم، 9)

آیه، اشاره به معراج پیامبر صلی الله علیه و آله دارد که فاصله اش از ذات کبریایی به‌اندازه دو کمان یا کمتر شد.

❖ در بیان مطالب مهم، باید از کلماتی استفاده کرد که برای مخاطب قابل فهم باشد، تا هم احساس همبستگی و صمیمیت به وجود بیاید و هم مساله در ابهام نماند. (چنان که خداوند در بیان شب معراج، نزدیك شدن پیامبر صلی الله علیه و آله به سوی خود را با اندازه‌های دنیایی بیان فرموده است.)

262- گذشت از لغزش‌ها:

الَّذینَ یجْتَنِبُونَ کَبائِرَ ٱلإِثْمِ وَ الْفَواحِشَ إِلاَّ اللَّمَمَ إِنَّ رَبَّكَ واسِعُ الْمَغْفِرَةِ...(نجم، 32)

کسانی که از گناهان بزرگ و زشت اجتناب کنند، خداوند از گناهان کوچك و ناخواستة آنها در می‌گذرد، زیرا خداوند آمرزشش وسیع است.

❖ باید از اشتباهات ناچیز و ناخواسته کارکنانی که عملکرد خوبی دارند، گذشت کرد، زیرا که گذشت از لغزش‌ها تاثیر بسیار مثبتی بر فعالیت‌های آینده کارکنان دارد.

263- ارزشیابی عملکرد:

سَنَفْرُغُ لَکُمْ أَیهَ الثَّقَلانِ (الرحمان، 31)

به زودی حساب و کتاب و عملکرد شما را بررسی می‌کنیم.

- ❖ حسابرسی و ارزشیابی عملکرد کارکنان، از وظایف مدیران است و باعث ایجاد انگیزه نسبت به انجام وظایف می‌شود.

264- تشویق با ابزار مورد علاقه:

فیهِما فاکِهَةٌ وَ نَخْلٌ وَ رُمّانٌ (الرحمان، 68)

در باغ‌های بهشت، میوه و خرما و انار است.

- ❖ مردم باید به وسیلهٔ چیزهایی تشویق شوند که به آن علاقه دارند تا اثر انگیزشی بالایی داشته باشد.

265- تجلیل از پیشکسوتان:

ثُلَّةٌ مِنَ ألاوَّلینَ (واقعه، 13)

گروه زیادی از کسانی که وارد بهشت می‌شوند، از پیشینیان هستند.

- ❖ بزرگداشت و تجلیل از پیشکسوتان و پیشینیان نباید فراموش شود.

266- پاسخ به پرسش‌ها:

اَوَ ءاباؤنا الاوّلون (48) قُلْ إِنَّ ألاوَّلینَ وَ ألاخِرینَ (49) لَمَجْمُوعُونَ إِلی میقاتِ یوْمٍ مَعْلُومٍ (واقعه، 50)

مشرکان پرسیدند: آیا در قیامت، پدران ما هم حاضر می‌شوند؟ خداوند به پیامبر فرمود که بگو: همه پیشینیان و آیندگان در آنجا جمع می‌شوند.

- ❖ رهبران و مدیران باید به ابهامات و سؤالات با قاطعیت پاسخ دهند، حتی اگر آن سؤالات از سوی مغرضین مطرح گردد. عدم توجه به این موضوع باعث می‌شود، همدلان دچار تردید شوند.

267- مقایسه و رقابت:

لا یسْتَوی مِنْکُمْ مَنْ أَنْفَقَ مِنْ قَبْلِ الْفَتْحِ ... (حدید، 10)

کسانی‌که قبل از فتح مکه، انفاق و جهاد کردند، با دیگران یکسان نیستند.

- ❖ مقایسه کردن و ایجاد حس رقابت، در صورتی که حسادت‌ها را برنیانگیزد، از روش‌های رشد فعالیت در سازمان است.

268- ابزار اعمال قدرت:

لَقَدْ أَرْسَلْنا رُسُلَنا بِالْبَینات وَ أَنْزَلْنا مَعَهُمُ الْکِتابَ وَ الْمیزانَ ... (حدید، 25)

ما پیامبرانمان را با دلایل روشن فرستادیم و همراه آنان کتاب آسمانی و وسیله سنجش فرو فرستادیم.

- در مدیریت هرگاه به کسی مسؤولیت داده شد، باید ابزار کار و امکان اعمال قدرت را در اختیارش قرار دهیم تا بتواند به نحو احسن کار خود را انجام دهد.

269- جریمه:

وَالَّذينَ يظاهِرُونَ مِنْ نِسائِهِمْ... فَتَحْريرُ رَقَبَةٍ مِنْ قَبْلِ أَنْ يتَمَاسّا...(مجادله،3)

کسانی که نسبت به همسران خود ظهار می‌کنند ... کفاره آن، قبل از آنکه با هم تماس گیرند، آزاد کردن برده است.

- جریمه یکی از راه‌های کنترل است و باعث پیشگیری از اشتباهات فاحش می‌گردد.

270- تنوع جریمه:

فَمَنْ لَمْ يجِدْ فَصِيامُ شَهْرَينِ مُتَتابِعَينِ... فَمَنْ لَمْ يسْتَطِعْ فَإِطْعامُ سِتِّينَ مِسْكينًا ... (مجادله، 4)

برای کفاره دادن، کسی که برده ای برای آزاد کردن نیافت، باید دو ماه پی در پی روزه بگیرد و اگر نمی‌تواند شصت مسکین را طعام دهد.

- جریمه باید متنوع باشد و به نسبت توان جسمی و مالی فرد خاطی، متفاوت گردد.

271- تملق اطرافیان:

وَ إِذا جاؤُكَ حَيوْكَ بِما لَمْ يحَيكَ بِهِ اللَّهُ ... (مجادله، 8)

و هنگامی که به سوی تو می‌آیند کلماتی را برای سلام کردن به کار می‌برند که حتی خدا آن‌گونه تو را تحیت و سلام نگفته است.

- مدیران باید توجه کنند هر احترام و تکریمی قابل اعتماد نیست و باید مراقب آفت چاپلوسان و متملقان باشند.

272- جبران اشتباه:

ءَ أَشْفَقْتُمْ ... فَإِذْ لَمْ تَفْعَلُوا وَ تابَ اللَّهُ عَلَيكُمْ فَأَقِيمُوا الصَّلاةَ ... (مجادله، 13)

خداوند دستور داد که برای گفتگوی خصوصی با پیامبر صدقه‌ای بدهید، همه اصحاب جز حضرت علی علیه السلام کناره گیری کردند و در این آزمایش شکست خوردند و فهمیدند که ارزش مال دنیا نزد آنان از ملاقات خصوصی با پیامبر بیشتر است. سپس فرمان صدقه برداشته شد دستور اقامه نماز برای جبران شرمندگی مطرح گردید.

❖ شایسته است در توبیخ زیردستان راه جبران را برای ایشان باز گذاشت.

273- تخصیص منابع:

كَی لا یكُونَ دُولَةً بَینَ اْلاَغْنِیاءِ مِنْكُمْ ... (حشر، 7)

ای پیامبر! اموال را بین فقرا و یتیمان و در راه ماندگان و نیازمندان تقسیم کن... تا این اموال تنها میان ثروتمندان در گردش نباشد.

❖ عدم تمركز امكانات در یك قسمت و تخصیص عادلانة آن به بخش‌های مختلف سازمان، از جمله مواردی است كه مدیران باید در بودجه ریزی و تخصیص منابع مورد توجه قرار دهند.

274- خطر جاسوسان:

أَ لَمْ تَرَ إِلَی الَّذینَ نافَقُوا یقُولُونَ ... (حشر، 11)

ای پیامبر! آیا منافقان را در اطراف خود نمی‌بینی.

❖ مدیران باید توجه داشته باشند كه همواره افرادی نقشه‌ها و طرح‌ها و استراتژی‌های سازمان را به‌گوش رقیبان می‌رسانند.

275- اصالت دینی و خانوادگی:

كَمَثَلِ الَّذینَ مِنْ قَبْلِهِمْ ... (حشر، 15)

این یهودیان نیز مانند كسانی هستند كه چندی قبل از آنان بودند. (اینان نیز فرزندان سلف نیاكان خود هستند و مثل پدران خود، بدی را در پیش گرفته‌اند.)

❖ مدیران باید به اصالت دین و خانوادگی كاركنان خود توجه داشته باشند و تنها به كسانی كه سابقة درخشان و خوبی دارند اعتماد كنند.

276- ارائه الگو:

قَدْ كانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فی إِبْراهیمَ ... (ممتحنه، 4)

ای مؤمنان! ابراهیم برای شما الگویی نیكوست.

❖ در هدایت كاركنان به سوی اهداف، ارائة نمونه‌هایی عینی و عملی كه الگوی پویایی برای رسیدن به هدف باشند، لازم است.

277- وحدت و یكپارچگی:

إِنَّ اللّهَ یحِبُّ الَّذینَ یقاتِلُونَ فی سَبیلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْیانٌ مَرْصُوصٌ (صف، 4)

خداوند كسانی را دوست دارد كه در راه او صف بسته، پیكار می‌كنند، چنانكه گویی بنیانی از آهن به پا شده است.

❖ باید از هر نوع اختلاف و نابسامانی در سازمان جلوگیری نمود، تا کارکنان و مدیران متحد و نفوذ ناپذیر به انجام وظایف بپردازند.

278- تبلیغات:

يريدُونَ لِيطْفِؤُا نُورَ اللّهِ بِأَفْواهِهِمْ ... (صف، 8)

آنان تصمیم دارند که نور حق را با گفتار و سخنانشان خاموش کنند.

❖ مهمترین وسیلة رقبا برای مقابله، تبلیغات است. البته مصادیق و متدهای تبلیغاتی که در هر عصر متفاوت است، باید شناسایی شود تا اولاً از آن ناحیه ضرری متوجه سازمان نشود و ثانیاً از آن به نفع خود بهره جست.

279- سنخیت با ماهیت‌کار:

يا أَيهَا الَّذينَ آمَنُوا قُوا أَنْفُسَكُمْ وَ أَهْليكُمْ نارًا وَقُودُهَا النّاسُ وَ الْحِجارَةُ عَلَيها مَلائِكَةٌ غِلاظٌ شِدادٌ... (تحریم، 6)

ای کسانی که ایمان آورده‌اید، خود و خانوادة خود را از آتشی که هیزم آن بدن مردم و سنگ‌ها هستند، بیم دهید، آتشی که بر آن فرشتگانی سخت‌گیر و درشت‌خو نگهبانند.

❖ در واگذاری مسؤولیت‌ها، متصدّی هر کار باید با ماهیت آن کار سنخیت داشته باشد. اگر مسؤول جهنّم سخت‌گیر و نامهربان نباشد نمی‌تواند به وظیفه‌اش خوب عمل کند.

280- ویژگی‌های مدیران:

فَلا تُطِعِ الْمُكَذِّبينَ (8) وَدُّوا لَوْ تُدْهِنُ فَيدْهِنُونَ (9) وَ لاتُطِعْ كُلَّ حَلاّفٍ مَهينٍ (10) هَمّازٍ مَشّاءٍ بِنَميمٍ (11) مَنّاعٍ لِلْخَيرِ مُعْتَدٍ أَثيمٍ (12) عُتُلٍّ بَعْدَ ذلِكَ زَنيمٍ (قلم، 13)

ای پیامبر! از دروغگویان پیروی نکن. تو اهل سازش نیستی ولی آنان دوست دارند که سازش کنی و آنان نیز به نفاق با تو سازش کنند. از فرومایگان که بسیار سوگند می‌خورند پیروی نکن و نیز آنان که بسیار عیب‌جو و برای سخن‌چینی پرجنب و جوش هستند، آنان که مانع کار خیر می‌شوند، متجاوز و گنه‌پیشه‌اند و خشن و بی‌ریشه‌اند.

❖ رهبران و مدیران، باید سرچشمة نشاط، امید، وحدت و تقوی باشند و صفاتی همچون عیبجویی، سخن‌چینی، بخل و خشونت که هر یك عامل دلسردی و تفرقه است در آنان نباشد، زیرا در این آیات، فرمانبری از صاحبان این خصلت‌ها نهی شده است.

281- طبقه‌بندی اطلاعات

عالِمُ الْغَیبِ فَلا یظْهِرُ عَلی غَیبِهِ أَحَدًا (26) إِلاّ مَنِ ارْتَضی ... (جن، 27)

خداوند از تمام غیب آگاه است ولی غیب را برای هیچ کسی آشکار نمی‌کند مگر آن که از او راضی باشد.

❖ اطلاعات سازمانی باید طبقه‌بندی شود و دسترسی به آن منوط به شرایط خاصی باشد. این آیه می‌فرماید: اطلاعات باید محرمانه، تنها در اختیار شایستگان باشد.

282- رابطه با خدا:

یا أَیهَا الْمُزَّمِّلُ (1) قُمِ اللَّیلَ إِلاّ قَلیلاً (مزمل، 2)

ای پیامبر! ای کسی که جامهٔ خواب به خود پیچیده‌ای، به هنگام شب، جز اندکی که به استراحت نیاز داری، شب‌زنده‌داری کن.

❖ رهبران و مدیران به دلیل سنگینی مسؤولیت، باید رابطهٔ قوی‌تری با پروردگار هستی داشته باشند تا در سختی‌ها و مشکلات، امدادهای الهی شامل حالشان گردد. نماز شب که وسیله تقرّب به خداست، بر پیامبر واجب بوده و بر دیگر پیروان آن بزرگوار مستحبّ اکید است.

283- بایکوت:

وَ اصْبِرْ عَلی ما یقُولُونَ وَ اهْجُرْهُمْ ... (مزمل، 10)

ای پیامبر! بر آنچه می‌گویند صبر کن و از آنان کناره بگیر.

❖ گاهی لازم است مدیران، افراد یا گروه‌هایی را بایکوت کنند و از آنها کناره‌گیری نمایند.

284- زندگی پاکیزه:

وَ الرُّجْزَ فَاهْجُرْ (مدثر، 5)

ای پیامبر! از پلیدی دوری کن.

❖ مدیران باید زندگی پاکیزه و به دور از آلودگی‌های روحی و مادی داشته باشند تا بتوانند نقش الگو بودن خود را به نحو احسن ایفا نمایند.

285- نشاط در محیط کار:

وَ النّاشِطاتِ نَشْطًا (نازعات، 2)

قسم به فرشتگانی که ماموریت خود را با نشاط انجام می‌دهند.

❖ نشاط در انجام ماموریت يك ارزش است و از انگیزش درونی افراد نشات می‌گیرد، لذا باید مدیران کاری کنند که انگیزش درونی افراد تقویت شود تا در انجام ماموریت‌ها و وظایف با نشاط باشند و با علاقه به آن بپردازند.

286- حفظ نشاط در سازمان و محیط کار، یکی از وظایف اصلی مدیران است، که با حضور شاداب مدیران میسّر می‌گردد.

287- تفویض تصمیم‌گیری:

فَالْمُدَبِّراتِ أَمْرًا (نازعات، 5)

با این که تدبیر هستی به دست خداوند است لکن در بعضی موارد، خداوند متعال این مهم را به فرشتگان تفوض می‌نماید.

❖ تفویض تصمیم‌گیری‌ها به مدیران زیردست، یکی از روش‌های آماده سازی و تجربه‌اندوزی آنان است.

288- پشتیبانی و حمایت از مدیران:

وَ نُيَسِّرُكَ لِلْيسْرى (اعلی، 8)

ای پیامبر! ما مسیر را برای تبلیغ تو آسان و هموار می‌کنیم.

❖ در مدیریت نظام اسلامی، اگر به کسی ماموریتی داده می‌شود باید با پشتیبانی‌های مادی و معنوی و رفع موانع، مسیر را برای او هموار نمود تا بتواند با فراغبال و توجه بیشتری به آن ماموریت بپردازد.

289- معیارهای ارزیابی عملکرد، پاداش:

إِنَّ سَعْيكُمْ لَشَتّی (لیل، 4)

خداوند در بیان فلسفه تفاوت پاداش‌ها می‌فرماید: چون کوشش‌های شما متفاوت است پس پاداش هم باید متفاوت باشد.

❖ سیستم پاداش باید بر مبنای ارزیابی عملکرد صورت گیرد.

290- ارزیابی عملکرد باید دارای معیارهایی ملموس باشد تا تفاوت‌ها برای کارکنان قابل فهم و ادراك باشد.

291- معیارهای ارزیابی باید به وضوح بیان شود تا کارکنان خود را با آن معیارها هماهنگ نمایند و به پاداش‌های مربوطه دست یابند.

292- درد آشنایی:

أَ لَمْ يجِدْكَ يتيمًا فَآوی (ضحی، 6)

ای پیامبر! آیا یتیم نبودی و خداوند تو را مأوی داد؟

❖ مدیران و رهبران، اگر دردآشنا باشند، درد دیگران را بهتر می‌فهمند و درصدد درمان آن برمی‌آیند.

293- سعه صدر:

أَ لَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ (انشراح، 1)

ای پیامبر! آیا به تو سعه صدر عطا نکردیم؟

❖ آراستگی به سعة صدر (صبر و تحمّل در برابر ناملایمات و انتقادات) شرط پذیرش مسؤولیت‌های مدیریتی است.

294- خوش نامی:

رَفَعْنا لَكَ ذِكْرَكَ (انشراح، 4)

نامت را به نیکویی، بلند آوازه کردیم.

❖ در مناصب حساس و پست‌های کلیدی که با افراد بسیار سروکار دارد، خوش نامی، امری ضروری است.

295- خطر حسادت:

وَ مِنْ شَرِّ حاسِدٍ إِذا حَسَدَ (علق، 5)

خداوند به پیامبر اکرم صلی الله علیه و آله می‌فرماید: از شرّ حسود به خدا پناه ببر.

❖ اعطای مسئولیت‌ها و تشویق‌ها و توجّهات سازمانی، باید با ظرافت و تدبیر خاصّی انجام شود تا به موجب ایجاد حسادت در بین هم ردیفان نشود.

296- اذن و اجازه:

تَنَزَّلُ الْمَلائِكَةُ وَ الرُّوحُ فيها بِإِذْنِ رَبِّهِمْ ... (قدر، 4)

در شب قدر، فرشتگان و روح با اذن پروردگارشان برای انجام کارها فرود می‌آیند.

❖ انجام امور باید با اجازه و اذن مدیر ارشد باشد، مگر آن که کار تفویض شده باشد.

297- فن‌آوری و روشهای ابتکاری:

أَلَمْ تَرَكَيفَ فَعَلَ رَبُّكَ بِأَصْحابِالْفيلِ(1)...وَأَرْسَلَ عَلَيهِمْ طَيرًا أَبابيل (فيل،3)

هنگامی که ابرهه با سپاهی فیل سوار به مکه حمله کرد، خداوند پرندگانی را فرستاد که هر يك سنگی به منقار داشتند و آن سنگ‌ها را بر سپاه ابرهه فرو ریختند و همه آنها را هلاك کردند.

- ❖ هنگامی که رقبا از وسایل و امکانات و تجهیزات جدید استفاده می‌کنند باید از امکانات جدید استفاده کرد. (استفاده از فیل، ابتکار دشمن بود و استفاده از پرندگان، ابتکار خداوند.)

298- روش‌های صنعتی و جدید را نمی‌توان به روش‌های سنتی پاسخ داد، بلکه باید با متدها و روش‌های ابتکاری به جنگ رقبا رفت.

299- دلگرمی دادن به مدیر:

إِنّا أَعْطَيناكَ الْكَوْثَرَ (کوثر 1)

عده‌ای از منافقان و مشرکان از جمله (پدر عمروعاص) پس از آن که پسران پیامبر صلی الله علیه و آله در سنّ کودکی مردند، خطاب به آن حضرت گفتند: تو ابتر هستی و نسلت ادامه نخواهد داشت.

خداوند به پیامبر صلی الله علیه و آله فرمود: ما به تو کوثر (فاطمة زهرا سلام الله علیها) عطا کردیم.

- ❖ هرگاه به هر دلیل در ذهن و روح مدیر خللی وارد شود، باید آن را جبران نمود. چون واژة ابتر جسارت به رهبر مکتب بود، خداوند با لفظ کوثر، آن را جبران فرمود.

300- توجه و عنایت به کارکنان و زیردستان، لازمة مدیریت بهتر آنهاست. (چنانکه خداوند به حضرت رسول صلی الله علیه و آله کوثر را عطا فرمود.)

اللهم صل علی محمد و آل محمد و عجل فرجهم

فصل سوم

مديريت دانش و روانشناسی

مديريت دانش

نوشته شده توسط: گانب دي.بات

ترجمه: محمد ايرانشاهي

چكيده:مقالهء حاضر حاوي مباحثي دربارهء اين است كه چگونه مي‌توان فرآيند مديريت دانش را به فعاليتهايي در زمينهء ايجاد دانش، اعتبار بخشي به دانش، نمايش و عرضهء دانش، اشاعهء دانش و فعاليتهاي بهره‌گيري از آن تقسيم‌بندي نمود. سازمان‌ها به منظور استفاده از دانش بايد به سرعت در فعاليت‌هاي مربوط به مديريت دانش موازنه ايجاد كنند. عموماً برقراري چنين موازنه‌اي نيازمند ايجاد تغييرات در فرهنگ سازماني، فناوري‌ها و فنون است. برخي از سازمانها بر اين باورند كه با تمركز صرف بر افراد، فناوري و فنون مي‌توان دانش را مديريت كرد. تمركز صرف بر اين سه عامل به ادامه فعاليت‌هاي رقابتي سازمان‌ها كمك نمي‌كند بلكه تعامل بين اين‌ها است كه به شكل مؤثري سازمان را در زمينهء مديريت دانش خود توانمند مي‌سازد. با ايجاد يك محيط كاري پويا و آموزنده سازمان‌ها مي‌تواند پيشرفت‌هاي رقابتي‌شان را حفظ كنند.

ماهيت دانش سازماني

دانش فردي براي توسعهء دانش پايه سازماني ضروري است؛ هر چند دانش سازماني حاصل جمع ساده‌اي از دانش‌هاي فردي نيست. (بات، 2000)

تعامل بين فناوري، فنون و انسان مفهوم مديريت دانش را عمق مي‌بخشد زيرا الگوي تعامل بين فناوري، فنون و انسان براي هر سازمان منحصر به فرد است كه به راحتي قابل داد و ستد يا تقليد توسط سازمانهاي ديگر نيست. به طور كلي سازمانها داراي دانش پيش زمينه و دانش پس زمينه هستند. دستيابي، تدوين، تنظيم و نسخه‌برداري از دانش پيش زمينه آسان است در حاليكه ضمني و مستقر بودن دانش پس زمينه نسخه‌برداري و تقليد از آن را مشكل كرده است. اين امر بستگي به تاريخچه سازماني و كم و كيف آن دارد. اگرچه ما معتقديم اين دانش پيش زمينه نيست كه مؤسسه‌اي را براي دستيابي به عملكرد و اجراي بهتر قادر مي‌سازد. در واقع اين ارتباط و هماهنگي بين دانش پيش زمينه و پس زمينه است كه قابليت و كارايي سازمان را شكل داده و برتري‌هاي آن را

باعث مي‌شود. همانگونه كه در شكل 2 نشان داده شده است (براهالد و هامل، 1990؛ لئونارد بارتون، 1992). اين يكي از دلايلي است كه قابليت مشترك را نمي‌توان با دانش پيش زمينه و پس زمينه هر سازمان بي‌ارتباط دانست.

مديريت دانش

ما مديريت دانش را فرآيند ايجاد، تأييد، ارائه، توزيع و كاربرد دانش مي‌دانيم. اين پنج عامل در حوزهء مديريت دانش براي يك سازمان زمينهء آموزش، بازخورد، آموزش مجدد و يا حذف آموزش را فراهم مي‌آورد كه معمولاً براي ايجاد، نگهداري و احيا قابليت‌هاي سازمان مورد نياز است.

ايجاد دانش

ايجاد دانش به توانايي سازمان‌ها در ايجاد ايده‌ها و راه‌حل‌هاي نوين و مفيد اشاره دارد (ماراكاس، 1999). سازمان‌ها با توسعه و تجديد ساختار دانش قبلي و كنوني با روشهاي مختلف به خلق واقعيتها و مفاهيم جديد مي‌پردازند.

ايجاد دانش فرآيند مهمي است كه در آن انگيزه، تلقين، تجربه، و شانس، نقش مهمي ايفا مي‌كنند (لين و ديگران، 1996). معيار سنجش دانش نو، نقش مؤثر آن در حل مسائل جاري و نوآوري در بازار است.

با اين حال، توصيه نمي‌شود كه سازمان‌ها بكوشند تحت هر شرايطي، دانش جديد ايجاد نمايند. روشهاي مختلفي وجود دارد كه با آنها مي‌توان تجربيات را دوباره آزمود. (بات، 2000). براي مثال هر سازمان مي‌تواند با استفاده از استراتژي تقليد، تكرار و جايگزيني بخشي از دانش موجود را دوباره احيا نمايد. در برخي موارد يك سازمان مي‌تواند با تكيه بر توانايي‌هاي خود و كاهش كاستي‌ها قابليت خود را بهبود بخشد. يك سازمان مي‌تواند با تقويت قابليتهاي بخش تحقيق و توسعه، بررسي محيط خارجي و به كارگيري فناوري خرج از سازمان پايه دانش مستحكم‌تري ايجاد نمايد (همانجا).

برخي سازمانها ممكن است بكوشند تا اطلاعات موجود را به شكلي نو تعبير و سازماندهي نمايند. براي مثال، يك شركت حسابرسي ممكن است بكوشد از استانداردهاي حسابداري موجود با روشهاي مختلف و با استفاده از روندهاي متنوعي چون هزينه‌هاي تخفيف و استهلاك بهره ببرد. به عبارت ديگر، امكان دارد برخي شركتها فرآيند «تحقيق و آموزش» را از طريق يك سري تجربيات انتخاب كنند. براي مثال، شركتهايي چون، Motorola, Corning, CE’s CT, Monsanto’s NutraSweet در بسياري از موارد از اين فرآيند استفاده نموده‌اند. (لين و ديگران، 1996)

اعتباربخشي به دانش

اعتباربخشي به دانش، به گستره‌اي اشاره دارد كه شركت‌ها مي‌توانند بر روي دانش اثر گذاشته و اثرات آن را بر محيط سازماني ارزيابي نمايند. چرا كه با گذشت زمان بخشي از دانش گذشته نياز به بازنگري و انطباق با واقعيتهاي كنوني دارد. اغلب تقابل مداوم و چندوچهي بين فناوري، فنون و افراد براي سنجش اعتبار دانش مورد نياز است (بات، 2000) براي مثال وقتي سازماني مجموعه جديدي از فناوري‌ها، ابزار، رويه‌ها و فرآيندها را به كار مي‌گيرد، نيازمند بهبود و روزآمدسازي مهارتهاي كاركنان خود است تا بتواند به خوبي خود را با واقعيتهاي رقابتي جديد منطبق سازد.

اعتباربخشي به دانش فرآيند سختي از كنترل، آزمون و بهبود مداوم دانش پايه براي رسيدن به واقعيتهاي موجود و بالقوه است. با تغيير واقعيتها، نياز تبديل «دانش» به «اطلاعات» و «داده» پيش مي‌آيد كه ممكن است در نهايت از رده خارج شود. به اين دليل كه پيشرفت در يك زمينه، اطلاعات، فرضيه‌ها، قوانين و مقررات جديدي را ايجاد كرده و بخشي از قواعد و فرضيه‌هاي قديمي را از رده خارج مي‌سازد. بنابراين براي سازمانها مرور، آزمون و افزايش مداوم اعتباردانش پايه براي رسيدن به دانش جاري ضروري است.دانش اصلي را نمي‌توان به راحتي تقليد نمود. اين نوع دانش با پيشرفت دانش در زمينه‌هاي مختلف مهجور نخواهد شد. (Takeuchi, 1995 & Nonaka) براي مثال مؤسسه‌اي كه با مصالح ساختماني كار ميكند نمي‌تواند ارزش كليكهاي اينترنتي را ناديده بگيرد. رقابت ميان Amazon.com و Noble & Barnes نمونه‌اي از اين مسأله است.

ارائه دانش

ارائه دانش حاكي از شيوه‌هايي است كه از آن طريق دانش به اعضاي سازمان ارائه مي‌شود. به طور كلي سازمان‌ها مي‌توانند روندهاي مختلفي در جهت ايجاد دانش پايه خود اتخاذ نمايند. با اين وجود دانش سازماني در موقعيتهاي مختلفي توزيع شده، روندهاي مخلتفي را در بر دارد و در رسانه‌هاي مختلف چاپي و الكترونيكي دخيره شده است و هر كدام گونه متفاوتي از ارائه دانش را ايجاب مي‌كند. به دليل اين گونه‌هاي مختلف، تجديد ساختار و منسجم ساختن اين دانش از منابع مجزا براي اعضاي سازمان دشوار است. براي مثال ممكن است در يك سازمان هر بخش داده‌هاي خود را به شكلي پردازش نمايد كه با ديگر بخشها هماهنگي نداشته باشد چرا كه استانداردي براي يك فرمت يكسان وجود نداشته است. اگرچه اعضاي سازمان امكان دارد اطلاعات مربوط را

از طريق ساماندهي دادهها در پايگاههاي مختلف بيابند اما باز هم منسجم ساختن و تعبير اطلاعات از جهات مختلف دشوار است.
اعضاي سازمان با مجموعههايي از شيوهها سرو كار دارند. اگر لازم باشد كه آنها شيوه كاري خاصي را بياموزند، تأخير در منسجمسازي و دروني ساختن اين دانش جديد امري طبيعي است. بنابراين يك سازمان ممكن است استانداردهاي برنامهريزي يكساني ايجاد نمايد و يا از الگوهاي يكساني براي ارائه «داده»، «اطلاعات» و «دانش» بهره گيرد.

توزيع دانش

لازم است كه دانش قبل از بهرهبرداري در سطوح سازماني در درون سازمان به اشتراك گذارده شود. تعامل بين فناوريهاي سازمان، فنون و افراد ميتواند اثر مستقيم بر توزيع دانش داشته باشد. به عنوان مثال ساختار سازماني با توجه به شكل كنترلها و نقشهاي سنتي فرصتهاي توزيع دانش و تعامل بين فناوريها، فنون و افراد را كاهش ميدهد. به عبارت ديگر، ساختار افقي سازماني، تقويت، و سياست درهاي باز جريان دانش را در ميان بخشها و افراد سرعت ميبخشد. استفاده از پست الكترونيكي، شبكهء داخلي، بولتن، و گروه خبري به توزيع بهتر دانش در درون سازمان كمك كرده و به واسطه آنها افراد ميتوانند با يكديگر از جنبههاي مختلف تبادل نظرنمايند.

كاربرد دانش

به طور كلي دانش سازماني بايد در جهت محصولات، خدمات و فرآيند سازمان به كار گرفته شود. اگر سازماني به راحتي نتواند شكل صحيح دانش را در جاي مناسب آن مشخص نمايد در عرصههاي رقابتي با مشكل مواجه خواهد شد. زماني كه نوآوري و خلاقيت راه پيروزي در جهان امروز است، سازمان بايد بتواند دانش مناسب را در جاي مناسب به كار گيرد.
سازمانها در بهرهگيري از منابع دانش خود راههاي مختلفي پيش رو دارند. براي مثال ميتوان دانش موجود را از محتواهاي مختلف دروني بدست آورد، استانداردهاي اندازهگيري مناسب اتخاذ نمود، افراد را ترغيب و آموزش داد تا خلاقانه فكر كنند و درك خود را در جهت بهبود محصولات، خدمات و فرآيندهاي سازمان به كار گيرند. براي مثال شركت نفتي چورون (Chevron)، به اين نتيجه رسيد كه با ايجاد يك تيم گردآوري اطلاعات در حوزهء نفتي خود ميتواند 20 ميليون دلار در سال صرفهجويي نمايد. مفهوم كاربرد دانش، مرتبط كردن و فعال كردن دانش موجود در جهت افزودن ارزشها است. براي مثال، شركت Interl در طراحي دقيق و افزايش مداوم سرعت پردازشگرهاي خود در رأس قرار دارد و با هدف ديگري شركت T & AT به بازنگري

دانش شركت خود در عرصهء چندرسانه‌اي‌ها پرداخته است (كوليس و مونتاگومري، 1995).
معيار ارزيابي در مفيد بودن دانش معمولاً مشخص نيست. در عين حال، اگر سازماني دانش را در كارها و فعاليتهاي رايج خود مفيد دانست بايد ترتيبي اتخاذ نمايد كه گروههاي كاري بتوانند به سنجش و ارزيابي دانش بپردازند. مطمئناً عوامل زيادي از جمله زمان اجراي پروژه، هزينهء آن و مشخص نبودن سود نياز به ارزيابي مفصل دارند. با اين حال اغلب فهم مديريت و درجهء آگاهي بر نتيجه پروژه تأثير بسزايي دارد.

فرهنگ ايجاد دانش

سازمان‌ها به منظور هدايت دانش فردي در جهت اهداف سازماني، بايد محيطي براي اشتراك، انتقال و تقابل دانش در ميان اعضا به وجود آورند. (نوناكا و تاكوچي، 1995) و افراد را در جهت با مهفوم كردن تعاملاتشان آموزش دهند. براي بسط «دانش مجموعه» بايد هر فعاليتي را در راستاي توسعهء تعامل منطقي بين كاركردها هدايت نمود. خلاصه اينكه مديريت دانش به تغيير فرهنگ همكاري و فرآيندهاي تجاري به منظور ممكن ساختن اشتراك اطلاعات اشاره دارد. اين كار همانند فعاليت در زير مجموعه‌هاي فرهنگي و اجتماعي است.
در محيطهاي پويا سازمان‌ها با يك سلسله مسائل ناخواسته و موقعيتهاي پيش‌بيني نشده روبرو هستند كه كنترل آنها توسط فرد در سازمان دشوار است. با اين حال با به كارگيري الگوهاي تعامل بين اعضا، فناوري‌ها، و فرهنگ يك سازمان مي‌تواند با شرايط دشوار روبرو شود. (Hutchins, 1991) «ويك» و «روبرتس» اين الگوي تعاملي را «مجموعه عقل‌ها»ي سازمان ناميده‌اند. به اين معنا كه كارهاي پيچيده در يك سازمان توسط يك فرد انجام نمي‌گيرد بلكه تعامل بين فناوري‌ها، فنون و افراد است كه يك سازمان را در انجام وظايف خطير خود ياري مي‌كند. بنابراين يكي از وظايف دشوار مديريت ايجاد همكاري بين بسته‌هاي مختلف دانش از طريق تبادل و اشتراك اطلاعات است.

تعامل بين فناوري و سيستمهاي اجتماعي

مطمئناً هرچه سازمان در پردازش داده كارآمدتر باشد در توليد اطلاعات تواناتر خواهد بود. استفاده از كامپيوترهاي پيشرفته و شبكه‌هاي ارتباطي ابزارهاي مؤثري براي استخراج داده در يك سازمان است. با اين حال مسأله تفسير هنوز باقي است. چرا كه از فناوري‌هاي اطلاعات تنها براي تفسير مسائل محدودي ميتوان استفاده كرد. در يك محيط پويا، محيطي كه سازمان هر روزه با مسائل جديد و غير منتظره‌اي روبه‌رو مي‌شود در

بهترين حالت مي‌توان از فناوري‌هاي اطلاعات براي تبديل «داده» به «اطلاعات» بهره جست. تنها انسان‌ها هستند كه اطلاعات را تفسير كرده و به «دانش» تبديل مي‌كنند.

همانطور كه قبلاً گفته شد چرخهء ميان «داده»، «اطلاعات» و «دانش» بازگشتي است. بنابراين سازمان بايد به سرعت «داده» را به «اطلاعات» و «اطلاعات» را به «دانش» تبديل نمايد. در همان حال سازمان نبايد بيش از حد بر دانش پايه خود تأكيد داشته باشد به گونه‌اي كه در اثر غفلت «دانش» را به «اطلاعات» و «اطلاعات» را به «داده» تبديل كند. به عبارت ديگر پاره‌اي از دانش زمان زيادي در محتواي كنوني نمي‌گنجد و سازمان بايد به سرعت آن را از دانش پايه حذف نمايد.

در چنين شرايطي ابزارها سازمان را در تبديل «داده» به «اطلاعات» ياري مي‌دهند و افراد از قابليت تفسير اطلاعات برخوردار مي‌شود. بنابراين در مديريت دانش يك سازمان نياز به شكل‌دهي و تعريف مجدد تقابلهاي موجود ميان افراد، فناوري و فنون خود را دارد. فنوني كه توسط متصديان و كاربران مورد استفاده قرار مي‌گيرد نشان مي‌دهد كه به چه شكلي تكنولوژي مورد استفاده قرار گرفته و چگونه معناي اطلاعات استنباط شده است.

با نگرشي دقيق‌تر به تعاملهاي بين فنون، افراد و فناوري‌ها به راحتي مي‌توان ديد كه چرا از يك وضعيت تعابير متفاوتي وجود دارد. به عنوان مثال اور (Orr) ديدگاههاي متفاوت دو تكنيسين با تجربه را در خصوص ماشينهاي زيراكس مورد بحث قرار مي‌دهد. يك متخصص پيغام خطا را اشكال جزئي سيستم تعبير مي‌كند در صورتي كه متخصص ديگر آن را عيب ريشه‌اي در دستگاه مي‌داند. با اين وجود متخصصان با تبادل تعبيرهاي خود، به راه‌حل‌هاي مؤثري دست مي‌يابند.

خلاصه اينكه يك سازمان يك سيستم كاملاً فني يا اجتماعي نيست. سازمان سيستمي از تجربيات شخصي، روابط اجتماعي و فناوري است. فناوري با كاستن محدوديت‌هاي ناشي از عوامل فردي يا فيزيكي همكاري بين گروههاي كاري را افزايش مي‌دهد. براي مثال تكنولوژي اطلاعات امكان جستجو، ذخيره، پردازش و اشتراك حجم عظيمي از اطلاعات را در محدودهء كوچكي از زمان و مكان فراهم مي‌آورد. با اين حال معنا دادن به اين روند بر عهده متخصصان است. در عين حال متخصصين سازمان‌ها با فناوري‌ها و فنون تعامل داشته و علاقمند هستند كه يافته‌هاي آنها از منظرهاي مختلفي مورد توجه قرار گيرد. اين فرآيند تعامل، در گسترش ديدگاهي جامع به واقعيت‌ها مفيد بوده و امكان انسجام و يكپارچگي اجزاء بدنه دانش را در سازمان فراهم مي‌آورد.

مفهوم

مديريت دانش به الگوهاي تعامل ميان فناوريها، فنون و افراد شكل ميبخشد. براي مثال تكنولوژي اطلاعات در خصوص گردآوري، ذخيره و اشاعهء اطلاعات به خوبي عمل ميكند ولي در تعبير آن ناتوان است (بات، 1998). در تحقيقي به اين نتيجه رسيده كه سازمانهايي كه در بلندمدت از مديريت دانش استفاده ميكنند در روابط اجتماعي و فني خود محتاط هستند.

دستيابي به راهحلهاي فني امكانپذير است، اما براي مديريت دانش، سازمان بايد محيط مشاركت، همكاري و اشتراك دانش را به وجود آورد. براساس تحقيق «ارنست» و «يونگ» 50 درصد از متخصصان بر اين باورند كه تغيير رفتار بشر يكي از مسائل اجرايي مديريت دانش است (Glasser, 1998)). به همين دليل در پروژههاي مديريت دانش بر تغيير روندهاي سنتي و تقويت ساختارها و فناوريها تأكيد ميشود. بنابراين همگون ساختن تدريجي اصول مديريت دانش در سازمان يكي از مهمترين اولويتها است.به طور كلي تكميل برنامههاي مديريت دانش نياز به تغيير در فلسفه سازماني دارد. براي مثال از نظر سنتي تعدادي شركت بر پايه هزينه اقتصادي همكاري ميكنند در حاليكه فلسفه مديريت دانش بر همكاري در جهت افزودن به ارزش كالا و خدمات تأكيد دارد.

منابع انساني در آغاز هزاره سوم

ترجمه و تلخيص: عليرضا شيرواني

منبع: ORGANIZATION,PEOPLE

چارچوب كلي در توسعه منابع انساني

زمينه هاي حرفه اي توسعه منابع انساني و مديريت منابع انساني به صورت قابل توجهي در دهه گذشته، در اثر نتايج به دست آمده در اثر يادگيـــري به روش تجربي افزايش يافته است و پاسخ به فاكتورهاي تغيير محيطي كه تاثيـر گذارند چيزهايي را تحت الشعاع قرار مي دهد كه در درون سازمانها اتفاق مي افتند. واژه هاي توسعه منابع انساني و مديريت منابع انساني به طور متفاوتي به كار مي روند، به هرحال، براي توصيف يك دامنه از فلسفه هاي مختلف و روشهاي كار با مردم در سازمانها، ابتدا بايد به صورت خلاصه بيان شود كه چگونه اين واژه ها را براي اجتناب از سردرگمي بايد به كار گرفت. توسعه منابع انساني به آموزش و توسعه فعاليتهاي انساني در سازمانها مرتبط است و به ما كمك مي كند تا شرايط فرهنگي خاصي را ايجاد كنيم كه در آن كاركنان به

پتانسيل بالقوه براي بهره مند شدن از افراد و سازمان دست يابند. در اين حالت، توسعه منابع انساني خود را به صورت خيلي نزديك با توسعه سازمان در يك راستا هماهنگ مي بيند. مروجين توسعه منابع انساني اين نكات را درتعاريف مربوط به توسعه منابع انساني به صورت توسعه فرهنگي و فرآيندهايي تعريف كرده اند كه باعث تشويق و يكپارچگي سازماني و توسعه افراد براي رسيدن به اهداف سازماني است.

در سال 1983، جامعه آمريكا آموزش و توسعه جمعي از متوليان توسعه منابع انساني در آمريكا را رهبري كرد و نقشهاي كليدي را كه به صورت كامل به وسيله آنها تحت چهل حوزه كاري انجام مي شد را موردبررسي قرار داد. به نظر مي رسد كه در حوزه الفبايي، كلمه استراتژيست دوازده جايگاه دارد و رويكردهاي سنتي براي توسعه منابع انساني، با درجات مختلفي از بحث، موردانتقاد قرار گرفته اند و بيشتر به تكنيك هاي عملياتي نسبت به مسائل استراتژيك و حذف به كارايي به جاي اثربخشي تاكيد گرديده است.

در اين حوزه جديد، توسعه منابع انساني به صورت فزاينده اي بر روي فعاليتها و معيارهاي استراتژيك بازرگاني باتوجه به معيـــــار طرح ريزي استراتژيكي تاكيد كرده است.

در اين حوزه بحث، روت ول و كازانس، يك نكته جالب را بيان داشته اند: برنامه هاي منابع انساني نبايد به وسيله برنامه هاي استراتژيك تجاري به كنار گذاشته شوند و توسعه منابع انساني بايد متقابلاً برنامه هاي استراتژيك تجــاري را تحت تاثير قرار دهند و به وسيله آنها نيز تحت تاثير قرار بگيرند(تاثير متقابل).

تجربيات شخصي من بيان مي كند كه اين كانون موضوعي است كه مربوط به ارتباط بين توسعه منابع انساني و مديريت منابع انساني در ابتداي اين قرن است. مسئله نفوذ در مفهوم استراتژيك بيان كننده دستيابي به يك درگيري فعال در فرايندهاي برنامه ريزي تجاري وسيعتر است و اين عقيده اغلب در اصول پابرجاست تا درعمل.

روت ول و كازانس بر اين باورند كه توسعه منابع انساني استراتژيك، درواقع فرايند تغيير يك سازمان و سهامداران بيرون آن است، درواقع گروههاي داخل آن و افراد مشغول به كار در آن به يادگيري برنامه ريزي شده براي كسب دانش و مهارتهاي موردنيازبراي آينده مبادرت مي كنند و چهار فاكتور كليدي را پيشنهاد مي كنند كه به نظر مي رسد همگي در شرف وقوع هستند:

بايد درپي يك رسالت كلي براي سازمان بود و استراتژي توسعه منابع انساني با آن مرتبط باشد؛

برنامه اصلي در سازمان بايد باتوجه به مهارتهاي انساني قابل دسترس براي اجراي آن و راهكارهايي

مربوط براي تعيين آن مهارتها موردسنجش قرار گيرد؛ افراد در همه سطوح در سلسله مراتب سازماني (زنجيره سـازماني) بايد در مسئوليت پذيري و قابليت پاسخگويي براي توسعه منابع انساني سهيم باشند؛

بايد يك فرايند برنامه ريزي كلي و سيستماتيك و رسمي براي سازمان و دپارتمان پرسنلي و توسعه منابع انساني وجود داشته باشد. چارچوب كلي مفروضات اين فاكتورها عبارتند از:

الف - يك زمينه منطقي و استراتژيك سازماني؛

ب - دستيابي به فرايندهاي برنامه ريزي استراتژيك به وسيله مشاركت كنندگان در توسعه منابع انساني.

آسن دوتال، هم مثل ساير پژوهشگران توسعه منابع انساني باتوجه به سازمانهاي خصوصي و عمومي بيان كرد كه به هرحال، روت ول و كازانس توسعه منابع انساني را در يك سناريوي تاحدي مطلوب موردبحث قرار دادند. درعمل شرايط الف و ب اغلب به وفور وجود ندارند و دست اندركاران توسعه استراتژيك منابع انساني به صورتي عمل مي كنند كه اغلب ازطريق نمايش غيرمستقيم دست اندركاران توسعه منابع انساني، تحت تاثير قرار بگيرند. طبيعت اين ارتباط و تنشها و استرس هاي آن به صورت مفصل بيان مي شود.

چارچوب كلي در مديريت منابع انساني

مديريت منابع انساني، همان طور كه از نامش پيداست، به طوركلي با مديريت مردم در ارتباط است. مديريت منابع انساني شامل تمام تصميم گيريهاي مديريتي و اقداماتي است كه روي ماهيت ارتباط بين سازمان و كارمندان آن يا منابع انساني تاثير مي گذارد. مديريت منابع انساني به طور طبيعي به عنوان يك رشته از مديريت پرسنلي شناخته مي شود كه ريشه در كار اصلاح گران اجتماعي، مديران دفاتر رفاهي، توافق مذاكره كنندگان و تحليل گران نيروي انساني دارد. «فولر» هم روي تفاوت واقعي بين مديريت منابع انساني و مديريت سنتي پرسنلي تاكيد كرده است.

ديدگاهها و رويه هاي كل گراي مدرن مديـريت منابع انساني را تحت تاثير قرار مي دهد و بيان مي كند كه بسياري از وظايف مديريت مردمي به وسيله دپارتمان متخصصان پرسنلي، موردقبول واقع شده اند و هم اكنون به وسيله مديران صفي به عنوان جزئي از كار عادي آنها اداره مي شود. وظايف پرسنلي به صورت گسترده درحمايت مشاوره

تكنيكي دروني، تكامل مي يابد و اين كار همگام با پيشرفت در وظايف مديران صفي صورت گرفته است. و درواقع مديريت منابع انساني يك موضوع مفهومي بين آن دو است. در سالهاي اخير، ابعاد استراتژيكي موردبحث در مديريت منابع انساني شامل موارد زير بوده است:

1 - استفاده از برنامه ريزي؛

2 - يك رويكرد پيوسته براي طراحي و مديـريت سيستم هاي پرسنلي براساس يك خط مشي استخدامي مبتني بر استراتژي نيروي انساني، كه توسط اغلب صاحبنظران موردتاييد قرار گرفته باشد؛

3 - تركيب فعاليتهاي مديريت منابع انساني و خط مشيهاي آن در برخي از استراتژي هاي تجاري؛

4 - درنظر گرفتن كاركنان سازمان به عنوان يك منبع استراتژيك براي دستيابي به مزيت رقابتي جنبه هاي استراتژيك، بسيار مهم هستند چون بعضي از مشكلات بزرگ كه اخيراً به وسيله سازمانها ديده مي شود

حاصل پيچيدگي و تغييرات سريع و آشفته محيطهايي است كه آنها در آن كار مي كنند. در اين حالت، سازمانها بايد ياد بگيرند كه چه طور كار كنند و چطور خود را سازماندهي كنند. بعضي از ابداعات رايج شامل موارد زير است:

اشكال جديد استراتـــژي به صورت (كوتاه مدت و انعطاف پذير)؛

انواع جديدي از سازمان (مثل ساختارهاي تكامل يافته و انعطاف پذير)؛

راههاي جديد استفاده از بازار كار(مثل كار نيمه وقت / قراردادهاي كوتاه مدت)؛

روابط استخدامي جديد(مثل روابط متقابل و تسهيم سود)؛

خط مشي جديد براي رسيدن به مزيت رقابتي؛

تاكيد بر تغيير مديريت به عنوان يك اصل رقابت سازماني.

همگرايي

تاثير تركيبي حاصل از اين تغييرات بدين معناست كه دست اندركاران منابع انساني از هر دو خط مشيهاي توسعه و مديريت، روشهاي جديدي را براي كار به صورت هماهنگ، انعطاف پذير و استراتژيكي پيدا كرده اند. تغييرات محيط بيروني كه در بالا بيان شد حاوي يك تغيير اساسي در روابط صنعتي در دهه گذشته بوده است و آن شامل كاهش تاثيرات اتحاديه هاي صنفي هستند و تاكيد زيادي بر موضوعهاي دوجانبه مانند؛

(اهداف دوجانبه، تاثير متقابل، احترام متقابل، پاداش دوجانبه و مسئوليت متقابل) كه بين مديريت و نيروي كار حاصل مي شوند، دارند.

اين پيشرفتها، بخصوص در آمريكا، وظايف مديريت منابع انساني را از تمركز به حل مشكلات روابط صنعتي مربوط به پرسنل، به طرف مسائل مديريت استراتژيك منابع انساني مي كشاند و باعث توسعه مهارتهاي كاركنان و ظرفيتهاي آنها براي رسيدن به اهداف استراتژيك تجاري مي شود.

اين موضوع بدين دليل بيان مي شود كه مديريت منابع انساني خود را خيلي به توسعه منابع انساني نزديك مي داند. طبيعت اين همگرايي خيلي مهم است چون همان طور كه وظايف مديريت منابع انساني در داخل سازمانها از وظايف ستادي به وظايف صفي تغيير مي كند، وظايف توسعه منابع انساني اغلب با خود عامل توسعه منابع انساني تناسب پيدا كرده و بـه سادگي به عنوان يك زيرمجموعه اي از وظايف مديريت منابع انساني شناخته مي شود.

ادغامي كه در سال 1994 در موسسه مديريت پرسنلي، و موسسه آموزش و توسعه براي شكل دهي موسسه پرسنلي و توسعه صورت گرفت، موردتوجه بسياري قرار گرفت، اين امر كمك كرد كه طبيعت متقابل اين روابط هماهنگ، تقويت شود ولي سوالهايي درارتباط با ميزان حصول اهداف وسيع تر هنوز باقي بماند.

تنشها

دراصل، جايگزيني مجدد توسعه منابع انساني دركنار مديريت منابع انساني با روابط نزديك با مديريت صفي، باعث ايجاد فرصتهاي مناسب براي تكامل فرايندهاي برنامه ريزي استراتژيك تجاري مي شود. اگرچه مشكلات عملي موجود در چارچوب كاري مرتبط با زمينه هاي سازماني، مخصوصاً درجايي كه توسعه منابع انساني به عنوان يك عامل وابسته درنظر است، هنوز وجود دارد.هنري و پتي گرو (1990) و موريس (1974)، اين تنشها را به وسيله تعريف تمايـــزات زيربنايي فلسفي بين قواعد و رويه هاي منابع انساني توضيح داده اند. در مباحث اخير، درباره مفهوم «منابع انساني»، سوالهاي اساسي درباره پتانسيل هاي ناسازگاري كه از رويكردهاي اساسي بر اصول فايده طلبي - ابزارگرايي (منابع انساني) افزايش يافته است و اين اساس گسترش انسان گرايي است (به كارگيري منابع مفيد انساني). رويكرد ادغامي داراي ويژگيهايي است. اول اينكه كارمندان را به عنوان يك هزينه ضروري درنظر مي گيرد درحالي كه همان كارمندان را به عنوان يك دارايي باارزش درنظر مي گيرد. درسال 1990، مديريت منابع انساني در متون انگليسي، عناصر مهم خود را درباره ابزارسازي حفظ كرده

درحالي كه توسعه منابع انساني بيشتر بر مباحث توسعه اي دلالت دارد. پتانسيل بالقوه براي كثرت گرايي آينده و اصطكاك بين اين موقعيتها، درباره موسسه مديريت پرسنلي و موسسه آموزش و توسعه در مباحث قبل از سال 1994 منعكس شده است.

مديريت منابع انساني و توسعه منابع انساني به صورت حرفه اي، سعي در ساخت روابط دقيق با هم دارند، تا پتانسيل موجود براي ايجاد خط مشي ملي موثر را در حوزه منابع انساني ايجاد كنند. عقيده زيربنايي اين است كه 72000 عضو متحد بايد بلندتر از 52000 عضو موسسه مديريت پرسنلي و 20000 عضو موسسه آموزش و توسعه كه به صورت مجزا هستند، صحبت كنند. اگر ما نتوانيم يك صدا صحبت كنيم، در آن صورت نبايد اصلاً صحبت كنيم. ازطرف ديگر موسسه آموزش و توسعه داراي توجه ويژه اي به اين امر است كه منابع انساني توسط مسائل ماهيتي پرسنلي تحت تاثير قرار مي گيرند. سوال اساسي ديگر علي رغم توجه به منابع انساني، در رابطه با سازگاري بين توسعه منابع انساني و مديريت منابع انساني است، كه ممكن است بي اساس هم نباشد. دست اندركاران توسعه منابع انساني اغلب ارتباط كمتـــري با مسائل كنترل نسبت به دست اندركاران مديريت منابع انساني دارند و بيشتر عقايد جديد را درباره پتانسيل فردي / گروهي مي پذيرند. انعكاس اين تنشها تناقض سازماني وسيعي را به وجود مي آورد كه توسط «استاسي» بيان گرديده است. او بحث مي كند كه وقتي يك سازمان در محيطهايي كه به سرعت درحال تغييرند كار مي كنند نياز به رسيدن به سازگاري و ثبات دارد تا جنبه هاي كاري موجود خود را در يك حالت موثر به طور روزانه تعديل سازد.

درحالي كه در زمان مشابه ديگر نياز به خنثي كردن سازگاري و ثبات دارد تا بتوان حركات جديد را ايجاد كند. درعمل اگر مديريت منابع انساني با مسائل كنترلي ارتباط داشته باشد و براي رسيدن به سازگاري و ثبات با پرسنل تناسب پيدا كند در آن صورت راههاي توسعه منابع انساني باعث ايجاد خلاقيت و نوآوري مـــي شود كه ممكن است بي فايده به نظر برسد ولي علي رغم آن توليد بالقوه اي از منابع انساني در بلندمدت عايد مي شود.

نظريه آشوب

Chaos Theory

نظريه " نظم غايي " يا " نظم دربي نظمي " به ما ابزار حل مسائل پيچيده را درمحيط پرآشوب وآكنده ازتغيير دتحول امروز وفردا مي دهد.

نظريه نظم غائي پس ازدو نظريه نسبيت و كوانتوم ؛ سومين انقلاب علمي عصر حاضر است .نظريه نسبيت ؛ نظريه نيوتوني زمان و فضاي مطلق را درهم ريخت و نظريه

كوانتوم ؛ روياي سنجشهاي دقيق ؛ قابل كنترل ومتقن را برهم زد ونظريه نظم غائي پيش بيني هاي يقيني را كه از انديشه هاي لاپلاس نشآت مي گرفت زير سئوال برد.

تئوري آشفتگي يا آشوب براي اولين بار ازسال ۱۹۶۵ توسط دانشمندي بنام ادوارد لورنز(Edvard Lorenz) درهواشناسي به كاربرده شده وآنرا به يك علم تبديل نموده وسپس درحيطه تمام علوم ومباحث تجربي ؛ رياضي ؛ رفتاري ؛ مديريتي واجتماعي واردشده واساس تغييرات بنيادي درعلوم بويژه هواشناسي ؛ نجوم ؛ مكانيك ؛ فيزيك ؛ رياضي ؛ زيست شناسي ؛ اقتصاد ومديريت را فراهم آورده است .

بي نظمي يا آشوب چيست ؟

Chaos در لغت به معني درهم ريختگي ؛ آشفتگي وبي نظمي است ومترا دف آن در مكانيك Turbulanceيا تلاطم مي باشد اين واژه به معني فقدان هرگونه ساختار يا نظم است ومعمولا درمحاورات روزمره آشوب وآشفتگي نشانه بي نظمي وسازمان نيافتگي به نظر آورده مي شود وجنبه منفي دربردارد. اما در واقع با پيدايش نگرش جديد وروشن شدن ابعاد علمي ونظري آن امروزه ديگر بي نظمي وآشوب به مفهوم سازمان نيافتگي ؛ ناكارائي ؛ ودرهم ريختگي تلقي نمي شود بلكه بي نظمي وجود جنبه هاي غيرقابل پيش بيني واتفاقي درپديده هاي پوياست كه ويژگي خاص خود را داراست .بي نظمي نوعي نظم غائي دربي نظمي است .

هيلز در ۱۹۹۰ آشوب يا بي نظمي را اينگونه تعريف مي كند: " بي نظمي وآشوب نوعي بي نظمي منظم (orderly Disorder) يانظم در بي نظمي است .بي نظم از آن رو كه نتايج آن غير قابل پيش بيني است ومنظم بدان جهت كه از نوعي قطعيت برخوردارست ."

بي نظمي درمفهوم علمي يك مفهوم رياضي محسوب مي شود كه شايد نتوان خيلي دقيق آنرا تعريف كرد اما مي توان آنرا نوعي اتفاقي بودن همراه باقطعيت دانست . قطعيت آن بخاطر آن است كه بي نظمي دلايل دروني دارد وبه علت اختلالات خارجي رخ نمي دهد واتفاقي بودن بدليل آنكه رفتار بي نظمي ؛ بي قاعده وغيرقابل پيش بيني دقيق است .همچنين آدامس (H . Adams) آشفتگي را اينگونه تعريف مي كند : از آشفتگي زندگي زائيده مي شود درحاليكه ازنظم عادت به وجود مي آيد.

ويژگي تئوري آشوب

نظريه آشوب داراي ويژگيهاي منحصر به فردي است كه بازتاب بسيار مهمي نيز درمديريت ايجادكرده است به طوريكه اين ويژگيها ضررهاي جدي برپيكره پارادايم

سنتي مديريت وارد آورده ومي روند تا اساس پارادايم تازه اي را درمديريت وساير علوم مرتبط شكل دهند.اين ويژگيها عبارتند از :

١ - اثر پروانه اي (Butterfly Effect) :

لورنس درتحقيقات خود به شگفتي به اين نتيجه رسيد كه يك تغيير جزئي درشرايط اوليه معادلات پيش بيني كننده جوي ؛ منجر به تغييرات بسيار شديددرنتايج حاصل ازآنها مي گردد.بعبارت ديگر اثر پرونه اي اين تئوري به گونه اي است كه يك تغيير جزئي در ابتدا منجر به يك تغيير بسيار بزرگ درپايان كار خواهدشد بدين مفهوم كه مثلا ؛ اگر پروانه اي در " پكن " پر بزند ممكن است بر اثر اين پرزدن ابري حركت كرده ودر " نيويورك " طوفاني ايجاد شود.

درگذشته سيستمهائي كه اثر پروانه اي ازخود نشان مي دادند به عنوان سيستمهاي بررسي ناپذير ازحيطه مطالعات علمي كنار نهاده مي شد وبه اين جهت روش تحليلي خاصي براي مطالعه آنها به وجود نيامده بود اما امروزه اين سيستمها محل توجه دانشمندان است وكوشش مي شود تا مسائلي كه قبلا تصادفي ؛ ناموزون وبي نظم تلقي مي شدند با تئوري آشوب مطالعه وراه حل يابي شوند.

٢ – سازگاري پويا (Dynamic Adaptation) :

سيستمهاي بي نظم در ارتباط با محيطشان مانند موجودات زنده عمل مي كنند ونوعي تطابق و سازگاري پويا بين خود ومحيط پيرامونشان ايجاد مي كنند.

٣ - جاذبه هاي غريب (Strange Attractors) :

جاذبه ها انواع مختلف دارند مانند جاذبه نقطه ثابت ؛ جاذبه دور محدود ؛ جاذبه گوي مانند وجاذبه غريب يا بي نظم .جاذبه هاي غريب برخلاف جاذبه هابي قبلي كه نوعي نظم وقابليت پيش بيني داشتند ؛ بي نظم هستند وبه همين خاطر برخي آنها را جاذبه هاي بي نظم نيز ناميده اند . البته بايد توجه اشت كه صفت غريب اشاره به الگوي هندسي جاذبه ها دارد درحاليكه بي نظمي ديناميك جاذبه ها رامد نظر دارد واين دو باهم متفاوتند واز سوئي ديگر بايد توجه داشت كه جاذبه هاي بي نظم غريب هستند اما همه جاذبه هاي غريب بي نظم نيستند .از اين رو اصطلاح جاذبه هاي غريب براي اين ويژگي صحيح تر مي باشد.جاذبه هاي غريب بدون الگو نيستند واز الگوي خاصي پيروي مي كنند وارزش آنها هم درهمين الگو داشتن است اين جاذبه ها داراي ويژگيهاي هندسي پيچيده اي هستند ودارای ابعاد غير صحيح مي باشند ومسير آنها به هم پيچيده ؛ چند جهته وگسترده است .

در جاذبه هاي غريب هيچ مسيري تكرار نمي شود وهر مسير براي خود مسيري جديد

است .جاذبه هاي غريب از تصاوير هندسي برگرفته كه قوم " اينكا " درصحراي پرو حك كرده اند كه اگر از نزديك به آنها نگاه كنيم نه نظمي را نشان مي دهند ونه تصوير معني داررا به ذهن متبادر مي سازند.اما اگر ازآسمان واز راه دور به آن بنگريم تصاوير درختان ؛حيوانات وپرندگان را مي بينيم . جاذبه هاي غريب درهمه جا وجود دارند . همه آنچه را كه ما درنظر اول بي نظم وآشوبناك مي بينيم در دراز مدت وبا تكرار؛ الگوي منظمي ازخود نشان مي دهند .

۴ – خود مانائي (Self – similarity) :

در تئوري آشوب ؛ نوعي شباهت بين اجزاء وكل قابل تشخيص است . بدين ترتيب كه هر جزئي از الگو همانند ومشابه كل مي باشند . خاصيت خودمانائي در رفتار اعضاي سازمان نيز مي تواند نوعي وحدت ايجاد كند ؛ همه افراد به يكسو ويك جهت وهدف واحدي نظر دارند.

تصميم گيري در شرايط آشوب

در متون مديريت ، مدلهاي مختلفي براي تصميم گيري طراحي شده است كه تصميم گيري در شرايط مشخص ومعين ومحيط هاي باثبات را مد نظر داشته اند . در نظريه آشوب ، بي نظمي برهمه عرصه هاي علمي سايه افكنده است كه مدلهاي تصميم گيري در اين نظريه نيز از اين قاعده مستثني نيستند.

در نگرش سنتي مديريت ، تصميم گيري فرآيندي است قابل پيش بيني وعدم موفقيت در تصميم گيري يا ناشي ازفقدان اطلاعات ويا ناشي از محدوديت فنون پيش بيني وتلاش است . درصورتي كه نظريه آشفتگي وآشوب ، تصميم گيري را غير قابل پيش بيني وتلاش براي پيش بيني آينده را كار بيهوده فرض مي كند .يا حداقل پيش بيني قطعي ويقيني آن دشوار وسخت است

از نظر تئوري آشوب ، اطلاعات صحيح وكامل دست يافتني نيستند ورويدادها كراراً ناپيوسته اندوبا آنچه درگذشته اتفاق افتاده رابطه اي ندارند.

يكي از مدلهايي كه درپاسخ به شرايط كنوني مطرح شده مدلي است كه آنرا اصطلاحاً " ظرف زباله Garbage can" نام نهاده اند كه شايد اشاره اي به بي نظمي و درهم وبرهم بودن شرايط تصميم گيري باشد . برخي ازعلما اين مدل را براي سازمانهاي امروزي مناسب ديده اند كه بي نظمي هاي سازمان يافته اند.

اين مدل را ابتدا سه نفر به نامهاي كوهن ، مارچ و السن طراحي كرده اند.آنان با استفاده از اين مدل مي خواستند تصميم گيري در شرايط بسيار مبهم وبي نظم

راتوصيف كنند . اين مدل در واقع پيش فرضهاي مدلهاي عقلائي وسياسي را زير سئوال برده و عدم حساسيت آنها به شرايط مبهم وبي نظم را دليل بي اعتباري آنها دانسته اند.

به مثابه حوزه تصميم گيري داراي محيط بيروني ونظامهاي بزرگتري است كه آن را احاطه كرده اند و سرشار از ابهام وعدم وضوح هستند . اين ابهامات معمولاّ به سه صورت بروز مي كنند .

اولين ابهام ؛

درتعيين صريح وروشن اولويتهاست .اولويتهاي تصميم گيرندگان غالبآّروشن ومشخص نيستند وداراي ابهامهاي فراوان هستند.

دومين ابهام ؛

در روابط علت ومعلولي است .تصميم گيرندگان ومديران آگاهي وشناخت خود را در اين زمينه از طريق آزمون وخطا به دستمي آورند وهيچگاه با اطمينان نمي توانندعلت اصلي را مشخص كنند.

سومين ابهام ؛

ناشي از شرايط وتوانائي ونحوه مشاركت اعضاي دخيل درفرآيند تصميم گيري است . پيش بيني اين امر كه چه كساني واقعاّ در تصميم گيري مشاركت دارند ، بسيار دشوار است. مدل آشفته تصميم گيري مي تواند پاسخ مناسبي به اين معضل وشرايط مرتبط با آن باشد. مدل تصميم گيري آشفته از تلاقي اتفاقي چهار جريان حاصل مي شود. اين جريانها عبارتنداز :

١ - فرصت هاي انتخاب وموقعيتهائي كه تصميمي را ايجاد مي كند .

٢ - پاسخها يئ كه به حل مسائل ومشكلات نظردارند.

٣ - اعضا وافراد تصميم گيرنده كه با برنامه هاي زماني متراكم وآگاهي محدود خود نسبت به مسائل اظهار نظر وتصميم گيري مي كنند.

۴ - مسائل ومشكلات وعلائق وگرايش هاي افراد درون وبيرون سازمان كه به نحوي با تصميم نتايج حاصل از آن مرتبط مي باشند.

بنابراين تصميم گيري فرآيندي آشفته وبي نظم مي شود كه در آن با انتخابهايي مواجه هستيم كه هدفشان حل مشكلات ايجاد شده است ، صاحبان مشكل هم در اين ميان در پي راه حلهايي آرامش بخش وتسكين دهنده هستند وسرانجام تصميم گيرندگاني كه نه دقيق

وعقلائي بلكه با موقعيت خاصي كه در آن قرار گرفته اند، مي خواهند در محدوده هاي زماني كوتاه تصميماتي اتخاذ كنند.

هوش فرهنگي؛ نياز مديران در قرن تنوع

مرجان فياضي
هدي جان نثار احمدي

در ميان مهارتهاي مورد نياز قرن 21 ، توانايي تطبيق مستمر با افرادي از فرهنگهاي مختلف و توانايي اداره ارتباطات بين فرهنگي حائز اهميت است. محيط كار جهاني، نياز به افرادي دارد كه به فرهنگهاي مختلف آشنا باشند و بتوانند با افراد ساير فرهنگها ارتباط مناسب برقرار كنند. براي اين منظور، افراد نياز به هوش فرهنگي دارند. توانايي فرد براي تطبيق با ارزشها، سنتها و آداب و رسوم متفاوت از آنچه به آنها عادت كرده است و كار كردن در يک محيط متفاوت فرهنگي، معرف هوش فرهنگي است. هوش فرهنگي، منبع بالقوه اي براي ايجاد مزيت رقابتي است.

عناصر هوش فرهنگي

هوش فرهنگي به عنوان توانايي فرد براي تطبيق با فرهنگهاي جديد تعريف مي شود. محققان معتقدند هوش فرهنگي در راستاي هوش عاطفي و اجتماعي است. هوش عاطفي فرض مي كند كه افراد با فرهنگ خود آشنا هستند بنابراين براي تعامل با ديگران از روشهاي فرهنگي خود استفاده مي كنند. هوش فرهنگي جايي خودش را نشان مي دهد كه هوش عاطفي ناتوان است يعني در جايي كه با افرادي در محيطهاي ناآشنا سروكار داريم. هوش فرهنگي سه بخش و عنصر اساسي دارد: عنصر شناختي، عنصر رواني و انگيزشي و عنصر فيزيكي و رفتاري.

- **عنصر شناختي** (ذهن) به مهارتهاي تفكر عمومي اشاره دارد كه افراد به منظور شناخت چگونگي و چرايي فعاليت در محيطهاي جديد از آن استفاده مي كنند. اين شناخت علاوه بر عقايد و ارزشهاي افراد، روشها و رويه هايي را كه ديگران براي انجام كار استفاده مي كنند را نيز در بر مي گيرد. براي بسياري از مردم يافتن روزنه اي به فرهنگهاي بيگانه دشوار است؛ اما فردي كه از جنبه ذهني و شناختي داراي هوش فرهنگي نيرومندي باشد، مفاهيم مشترک را زود پيدا مي كند. شناخت تفاوتهاي فرهنگي ممكن است پرسيدن سئوالي درباره عوامل برانگيزاننده افراد در فرهنگهاي گوناگون باشد. يادگيري مفاهيم فرهنگ ديگران به درک و شناخت رفتارهاي آنان كمک مي كند.
- **عنصر رواني و انگيزشي** (قلب- دل) به افراد كمک مي كند در مقابل موانع پايدار باشند تا بتوانند خود را با فرهنگ ديگران سازگار سازند. اين بخش ممكن است

مشكلترين يا مبهمترين جزء هوش فرهنگي باشد. ورود به دنياي فرهنگ بيگانه مستلزم غلبه بر يكسري موانع خاص است. داشتن انگيزه و پشتكار و باور قوي در اين راه بسيار موثر است. فرهنگها در بسياري از موارد با همديگر متفاوت هستند. به عنوان مثال شيوه دست دادن و نشستن در ملاقاتهاي كاري از كشوري به كشور ديگر تفاوت دارد. ناديده گرفتن اين تفاوتها به مخدوش شدن ارتباطات منجر مي شود.گاهي اوقات تعامل افرادي با فرهنگهاي متفاوت مثل نزديک شدن دو آهن‌ربا با قطبهاي يكسان است. بدون داشتن انگيزه كافي، هوش فرهنگي بي مفهوم است. اين عنصر توانايي همدل شدن را مدنظر قرار مي دهد. تمايل به برقراري ارتباط و استمرار در راه رسيدن به هدف، بزرگترين شكافهاي فرهنگي را پوشش مي دهد.

- **عنصر فيزيكي و رفتاري** (جسم) هوش فرهنگي به توانايي فرد براي انجام واكنش مناسب اشاره دارد. رفتار و سلوک فرد بايد نشان دهد كه به فرهنگ طرف مقابل علاقه دارد و سعي مي كند مولفه هاي فرهنگي آنها را بپذيرد و به آن احترام بگذارد. بسياري از تفاوتهاي فرهنگي، توسط اعمال فيزيكي قابل مشاهده و انعكاس است. شناخت و انگيزه بدون انجام يک واكنش موثر و مناسب ارزش خود را از دست مي دهند به همين دليل، هوش فرهنگي بايد دربرگيرنده تواناييها و مهارتهاي لازم براي نشان دادن واكنش مناسب با آن فرهنگ باشد(8 و 9).

استفاده از هوش فرهنگي

امروزه اكثر سازمانها و افراد، هوش فرهنگي را يک مزيت رقابتي و قابليت استراتژيک مي دانند. در محيط و بازار جهاني، هوش فرهنگي اهرم مورد نياز رهبران و مديران تلقي مي شود. سازمانها و مديراني كه ارزش استراتژيک هوش فرهنگي را درک كنند، مي توانند از تفاوتها و تنوع فرهنگي در جهت ايجاد مزيت رقابتي و برتري در بازار جهاني استفاده كنند. هوش فرهنگي به منزله چسبي است كه مي تواند در محيط متنوع، انسجام و هماهنگي ايجاد كند. افراد داراي هوش فرهنگي بالا، قادرند اثر قابل توجهي بر استراتژي هاي بازاريابي و توسعه محصول براي گروههاي مشتريان در كشورهاي مختلف داشته باشند. اين افراد جز داراييهاي ارزشمند سازمان هستند و به خصوص در زمان بحران ارزش خود را بيشتر نمايان مي سازند(6).

خوشبختانه برخلاف ساير جنبه هاي شخصيت انساني، هوش فرهنگي كساني كه رواني سالم دارند و از نظر حرفه‌اي و شغلي توانمند هستند، قابل پرورش و توسعه است. موارد زير در توسعه مهارتهاي هوش فرهنگي موثر است:

- با به كارگيري ديدگاه مثبت نسبت به تفاوتهاي فرهنگي، ابعاد فرهنگي سازمان و كاركنان خود را بشناسيد.
- با استفاده از روشهاي مختلف نظير مشاهده، پرسش و تفسير نسبت به تجزيه و تحليل سطوح مختلف فرهنگي افراد سازمان اقدام كنيد.
- تنوع فرهنگي را بپذيريد و در خود آمادگي رويارويي با فرهنگهاي مختلف را ايجاد كنيد.
- با توجه به ميزان آشنايي با هر فرهنگ، از استراتژي هاي خاص آن براي تعامل استفاده كنيد.
- با نگرانيهايي همچون ترس از دست دادن هويت و خودمختاري فردي، درمورد خود وكاركنانتان مقابله كنيد. افراد سازمان بايد احساس كنند كه براي آنها و فرهنگشان ارزش قائليد.
- در مورد توانمنديهاي هوش فرهنگي هر كجا احساس ضعف مي كنيد آموزش ببينيد.
- چنانچه انگيزه كافي در كسب و توسعه مهارتهاي هوش فرهنگي نداريد، در خود اين انگيزه را پرورش دهيد.
- از افراد پيرامون خود كه تجارب موفقي در محيطهاي كاري متنوع دارند كمك بگيريد.
- فراموش نكنيد هوش فرهنگي لازمه بقا در محيط رقابتي است. از اين عنصر كليدي غافل نشويد(6و8)

روانشناسی و مدیریت خشم

همه می دانیم خشم چیست و آن را احساس کرده ایم: چه زمانی که یک ناراحتی گذراست و چه هنگامی که عصبانیت تمام عیار است. خشم یکی از عواطف کاملاً معمولی و اغلب سالم است. اما هنگامی که از کنترل خارج شود و چهره ای مخرب به خود گیرد مشکلاتی را در محیط کار، روابط خصوصی و کیفیت کلی زندگی شما به وجود می آورد. این مطلب به شما کمک می کند خشم را بهتر درک و مدیریت و کنترل کنید .

خشم چیست؟

فطرت خشم

براساس تعریف دکتر چارلز اسپیلبرگر روانشناسی که متخصص مطالعه خشم است: «خشم حالتی عاطفی است که از نظر شدت از تحریک ملایم تا عصبانیت شدید تغییر می

کند.» مانند سایر عواطف همراه با تغییرات فیزیولوژیکی و زیست شناختی است. وقتی عصبانی می شوید ضربان قلب و فشار خون شما بالا می رود و نیز سطوح هورمون های مربوط به انرژی مانند آدرنالین و نورآدرنالین افزایش می یابد. علت خشم می تواند هم رخدادهای بیرونی و هم درونی باشد؛ شما می توانید از دست شخص بخصوصی عصبانی باشید) یک همکار یا رئیس) یا یک رویداد (یک گره ترافیکی، یک پرواز لغو شده) یا خشم شما می تواند به دلیل نگرانی و تشویش در باره مسایل شخصی تان باشد. خاطره رخدادهای دردناک و خشم آور نیز می تواند احساس های عصبانیت را برانگیزد .

بیان خشم

راه غریزی و طبیعی بیان خشم پاسخ دادن تهاجمی است. خشم یک پاسخ تطبیقی به تهدیدهاست و الهام بخش احساس ها و رفتارهای قوی و اغلب تهاجمی است که به ما اجازه می دهد در صورت مورد حمله قرار گرفتن بجنگیم و از خود دفاع کنیم .بنابر این می توان گفت یک مقدار عصبانیت برای زنده ماندن ما لازم است. از سوی دیگر، ما به طور فیزیکی نمی توانیم به هر شخص یا شئ ای که ما را ناراحت می کند حمله کنیم و ضربه بزنیم؛ قوانین، هنجارهای اجتماعی و عقل سلیم برای میدان عمل خشم ما حد و حدودی می گذارد. مردم طیفی از فرآیندهای خودآگاه و ناخودآگاه را برای دست و پنجه نرم کردن با احساس های خشم شان بکار می برند .
سه رویکرد مهم در مواجهه با خشم عبارتند از: بیان کردن، سرکوب کردن و آرام کردن. بیان احساس های خشم شما به صورت تأکیدی- و نه تهاجمی- سالم ترین راه بیان عصبانیت است. برای انجام آن، باید بیاموزید چگونه می توانید روشن کنید نیازهای شما کدام است و چگونه برطرف می شوند، بدون این که به دیگران آسیبی برسد. بیان یک موضوع با تأکید ،به معنای فشار آوردن یا درخواست شدید نیست؛ بلکه به معنای محترم شمردن خود و دیگران است. خشم را می توان سرکوب کرده و سپس آن را تبدیل یا جهت آن را تغییر داد. این زمانی است که به اصطلاح خشم را «توی خود می ریزید»، دیگر به آن فکر نمی کنید و روی چیزی مثبت تمرکز می کنید .هدف این است که خشم خود را سرکوب کرده یا جلوی آن را بگیرید و آن را به رفتاری سازنده تر تبدیل کنید. خطر چنین پاسخی این است که اگر اجازه بیان خارجی به آن داده نشود، خشم به درون شما متوجه می شود. خشم متوجه شده به درون ممکن است سبب فشار خون بالا،یاافسردگی شود.خشم بیان نشده میتواندمسایل دیگری ایجادکند .برای مثال می تواند منجر به بیان بیمارگونه خشم مانند رفتار انفعالی- تهاجمی شود. (این گونه رفتار مانند

«تلافی کردن» غیرمستقیم سر کسی است که موضوع به وی مربوط نمی شود و از رویارویی مستقیم دوری می شود). رفتار انفعالی- تهاجمی همچنین می توان به شخصیتی که به نظر می رسد به طور دایم عیب جو و متخاصم است منجر شود. کسانی که دایماً دیگران را تحقیر می کنند، از همه چیز ایراد می گیرند و تفسیرهای عیب جویانه می نمایند، هنوز نیاموخته اند که چطور خشم خود را به طور سازنده بیان کنند .تعجبی نیست که آنان کمتر روابط موفقیت آمیزی با دیگران دارند

.

و سرانجام شما می توانید درون خود را آرام سازید. این به معنای آن است که نه فقط رفتار خارجی خود را کنترل می کنید، بلکه حتی واکنش های درونی خود را نیز کنترل می نمایید و گام هایی در جهت پایین آوردن ضربان قلب برمی دارید، خود را آرام می سازید و می گذارید احساس ها فروکش کنند. همان طور که دکتر اسپیلبرگر اشاره می کند: «زمانی که هیچ کدام از این روش ها کارساز نباشند، آن وقت کسی یا چیزی آسیب خواهد دید «.

مدیریت خشم

هدف مدیریت خشم کاهش احساس عصبانیت و برانگیختگی فیزیولوژیکی است که خشم باعث می شود. شما نمی توانید از دست مردم یا چیزهایی که شما را عصبانی می کنند رهایی یافته یا از آنها دوری کنید؛ شما نمی توانید آنها را تغییر دهید، اما می توانید بیاموزید که واکنش های خود را کنترل کنید

.آیا خیلی عصبانی هستید؟

آزمایش های فیزیولوژیکی ای وجود دارد که شدت احساس های خشم را اندازه گیری می کند، اینکه تا چه حد مستعد و آماده خشم هستید و به چه اندازه می توانید آن را کنترل کنید. اگر شما هنگام عصبانیت طوری عمل می کنید که به نظر می رسد خارج از کنترل و ترسناک است، شما احتمالاً نیاز به کمک دارید تا راه های بهتری برای دست و پنجه نرم کردن با این احساس بیابید .

آیا خوب است که به اصطلاح «همه چیز را بیرون بریزیم»؟

روانشناسان می گویند این یک اسطوره خطرناک است. برخی افراد از این نظریه به عنوان مجوزی برای آزار و آسیب دیگران سوءاستفاده می کنند. پژوهشگران دریافته اند

از «خشم منفجر شدن» در واقع عصبانیت و تهاجم را بیشتر می کند و هیچ گونه فرصتی به شما یا طرف نمی دهد که مسئله را حل کنید. از همه چیز بهتر این است روشن کنید چه چیزی عصبانیت شما را آغاز می کند و سپس راهبردها و استراتژی هایی را در پیش گیرید که نمی گذارد شما به دره خشم پرتاب شوید .

استراحت کامل

ابزارهای استراحت ساده و مطلق، مانند تنفس عمیق و تصاویر آرامش دهنده، می توانند احساس های خشم را آرام سازند. کتاب هایی وجود دارند که می توانند به شما روش های استراحت کامل را بیاموزند، وقتی شما این روش ها را آموختید، در هر وضعیتی می توانید از آنها استفاده کنید. اگر شما همسری دارید که مانند شما عصبانی است، احتمالاً فکر خوبی است که هر دوی شما این روش ها را بیاموزید
.گام های ساده ای که می توانید بردارید :

نفس عمیقی بکشید، به طوری که تصور کنید نفس شما از «ته دل» برمی آید .

به طور آهسته عبارتی آرام بخش مانند «استراحت»، یا «سخت نگیر» در حالی که نفس عمیق می کشید پیش خود تکرار کنید .

از تصاویر استفاده کنید؛ پیش خود یک تجربه آرام بخش را یا از حافظه یا از تخیل تصور کنید .

تمرین های یوگا به شرط این که تنش نداشته باشند می توانند به عضلات شما استراحت داده و شما را آرام تر کنند. این روش ها را روزانه تمرین کنید. بیاموزید که هنگام بروز یک وضعیت پرتنش آنها را به طور خودکار بکار برید .

بازسازی ساختار قوه درک

به طور ساده این عبارت به معنای تغییر مسیر فکر است. افراد عصبانی تمایل دارند ناسزا بگویند، فحش بدهند،یا طوری سخن بگویند که بازتابی از افکار درونی آنهاست. وقتی شما عصبانی هستید، در تفکر شما غلو زیاد می شود و بیش از حد نمایشی می شوید. سعی کنید این افکار را با تفکری منطقی تر جایگزین کنید. برای مثال، به جای این که به خودتان بگویید: «آه، چقدر بد است، وحشتناک است، همه چیز از بین رفت» به

خود بگوید:«من از آن ناراحت شده ام، اما دنیا که به آخر نرسیده، عصبانی شدن به هر حال نمی تواند آن را درست کند «.

مراقب واژه هایی مانند «هرگز» یا «همیشه» هنگام صحبت درباره خودتان یا دیگران باشید. «این ماشین هیچ وقت کار نمی کند»، یا «شما همیشه چیزهایی را فراموش می کنید» نه تنها غیردقیق نیستند، آنها به شما این احساس را می دهند که خشم تان توجیه دارد و هیچ راهی برای حل مسئله نیست. آنها در ضمن مردم را نسبت به شما بیگانه و تحقیر می کنند، مردمی که در غیر این صورت مایل هستند با شما روی حل مسئله کار کنند. به یاد آورید که عصبانی شدن چیزی را درست نمی کند و اجازه نمی دهد شما احساس بهتری داشته باشید، بلکه برعکس ممکن است احساس شما را بدتر کند .منطق، خشم را شکست می دهد، زیرا خشم، حتی وقتی توجیه داشته باشد، می تواند به سرعت غیرمنطقی شود. بنابر این از منطق سرد و سخت در مورد خود بهره بگیرید. به خود تلقین کنید که دنیا «نمی خواهد خدمت شما برسد»! و شما با یک ناهمواری زندگی روزانه روبه رو هستید. هر زمان که خشم به اصطلاح «روز شما را سیاه می کند»، این تلقین را به خود بنمایید. این به شما کمک خواهد کرد تا دیدگاه متعادل تری به زندگی پیدا کنید. افراد عصبانی تمایل دارند چیزهایی را بخواهند: انصاف، درک و فهم طرف، توافق و تمایل به انجام کارها به روشی که می پسندند .هرکسی این چیزها را می خواهد و همه ما ناراحت و ناامید می شویم اگر آنها را به دست نیاوریم، اما آدم های عصبانی «بدجوری «آنها را می طلبند، و وقتی خواهش آنها رد شود، نومیدی آنان تبدیل به خشم می شود. به عنوان بخشی از بازسازی ساختار قوه درک، افراد عصبانی نیاز دارند که از طبیعت» مطالبه کن» خود آگاه شوند و انتظارات خود را به آرزوها ترجمه کنند. به عبارت دیگر، گفتن چیزی را «دوست دارم» سالم تر از گفتن چیزی را «مطالبه می کنم» یا «باید داشته باشم» است. وقتی شما قادر نیستید چیزی را که می خواهید به دست آورید، واکنش های عادی را تجربه خواهید کرد- عاجز شدن، نومیدی، ناراحتی- اما نه عصبانیت. برخی افراد عصبانی از خشم خود به عنوان راهی برای دوری جستن از احساس ناراحتی استفاده می کنند، اما این بدان معنا نیست که ناراحتی شان از بین می رود .

مسئله حل کردن

گاهی اوقات، خشم و عجز ما به سبب مسایل خیلی واقعی و اجتناب ناپذیر زندگی است. تمام عصبانیت ها بی خودی نیست، و اغلب واکنشی سالم و طبیعی به این مشکلات هستند. یک باور فرهنگی وجود دارد که هر مسئله ای راه حلی دارد، وقتی دریابیم که همیشه این طور نیست به عجز ما افزوده می شود. بهترین طرز فکر و گرایش این است که حتماً روی پیدا کردن راه حل تأکید نکنیم، بلکه تمرکز ما روی چگونه دست و پنجه نرم کردن و رویارویی با مسئله باشد. برنامه ای بریزید و پیشرفت خود را در آن ارزیابی کنید. تصمیم بگیرید بالاترین سعی خود را بکنید، اما در ضمن اگر جواب فوراً در نیامد خود را مجازات نکنید. اگر رویکرد شما به مسئله با بهترین احساس ها و کوشش ها بوده ،بطور جدی سعی کنید که سربه سر با مشکل برخورد کنید، احتمالاً شما صبر و شکیبایی خود را از دست نمی دهید و به دره تفکر «همه یا هیچ» سقوط نمی کنید، حتی اگر مسئله فوراً حل نشود .

ارتباطات بهتر

افراد خشمگین تمایل به نتیجه گیری عجولانه دارند، یا بر آن اساس عمل می کنند، اما برخی از آن نتیجه گیری های بسیار غلط از آب در می آید .نخستین کاری که باید کرد اگر در یک بحث داغ هستید این است که آهسته تر بروید و روی واکنش های خود بیشتر فکر کنید. نخستین چیزی را که به فکرتان می رسد نگویید، بلکه آهسته تر پیش بروید و به دقت درباره چیزی که می خواهید بگویید فکر کنید. درعین حال، به دقت آنچه را که طرف مقابل می گوید گوش بدهید و پیش از جواب دادن به خود فرصت بدهید .

در ضمن، گوش بسپارید به چیزی که در پشت خشم پنهان شده است. برای مثال، شما یک مقدار آزادی عمل و فضای شخصی می خواهید و طرف شما تماس و نزدیکی بیشتر را طالب است. اگر او شروع به انتقاد از فعالیت های شما می کند، آن طور پاسخ ندهید که طرف تان را یک زندانبان و مأمور نشان دهد .

طبیعی است اگر از شما انتقاد شد، حالت دفاعی به خود بگیرید، اما حمله نکنید و تهاجمی نباشید. گوش بسپارید به آنچه در ورای واژه هاست: به این پیام توجه کنید که ممکن است به این شخص توجه نشده و بدون عشق مانده است. احتمالاً می طلبد که شما با صبر فراوان سئوالات زیادی بکنید، و فضایی برای نفس کشیدن فراهم کنید، اما

نگذارید خشم شما - یا خشم طرف شما - بحث را از کنترل خارج کند. خونسردی شما، می تواند ازاینکه وضعیت فاجعه بار شود، جلوگیری کند .

تغییر محیط شما

گاهی اوقات محیط اطراف ماست که دلیل تحریک و خشم ما می شود. مسائل و مسئولیت ها می تواند روی شما سنگینی کرده و احساس خشم نسبت به «دامی «که به نظر می آید در آن گرفتار آمده اید، بدهد و ممکن است به نظر برسد که تمام افراد و چیزهای اطراف شما این دام را تشکیل می دهند. به خودتان فرجه بدهید و خستگی در کنید. اطمینان یابید طی روز، به ویژه زمانی که خیلی تنش زاست، «وقتی خصوصی» به خود اختصاص دهید.یک مثال خوب، مادری است که کار می کند و قانون وی این است که وقتی به خانه می رسد برای ۱۵ دقیقه «هیچکس نباید با وی حرف بزند مگر اینکه خانه آتش گرفته باشد»، پس از این مدت کوتاه ساکت، وی بیشتر آماده است که تقاضاهای بچه ها را بدون منفجر شدن سرآنها برآورده کند .

اعصاب شما

زمان بندی :اگر شما و همسرتان تمایل دارید هر شب که راجع به موضوعات خانوادگی صحبت می کنید، کار را به جرو بحث بکشانید - شاید خسته هستید، یا توجه تان به جای دیگر جلب شده، شاید هم عادت است - سعی کنید زمان صحبت کردن درباره موضوعات مهم را تغییر دهید تا کار به جروبحث نکشد .

دوری جستن :اگر اتاق به هم ریخته فرزندتان شما را خشمگین می کند هر بار که از جلویش رد می شوید، در را ببندید. خودتان را مجبور به نگریستن به چیزی که خشمگین تان می کند، ننمایید. نگویید: «خب، بچه من باید اتاقش را تمیز کند طوری که من عصبانی نشوم!» نکته این نیست، بلکه این است که خود را آرام نگه دارید .

منابع و مأخذ

1 – امینی ، ابراهیم (1360) . آیین تربیت ، انتشارات خیریه وفا ، ایران
2- الوانی، دکترسیدمهدی الوانی(1384). **مدیریت عمومی**، تهران.
3- پسران قادر، دکترمجند (1380). **مدیریت وسازمان**، تهران.
4- حقیقی، دکترمحمد علی(1379). **نظام روابط کاردرسازمان**، تهران.
5- دفترکارشناسان آموزشی(1383). **لیدرشیپ یا رهبری**، کمیسیون مستقل اصلاحات اداری وملکی.
6- دفترکارشناسان آموزشی(1383). **نقش افهام وتفهیم در ار تباطات داری**، کمیسیون مستقل اصلاحات اداری وملکی.
7- رضائیان، دکترعلی(1383). **اصول مدیریت**،انتشارات، سمت، تهران.
8- رضائیان، دکترعلی (1380). **مبانی سازمان ومدیریت**، انتشارات، سمت، تهران.
9- شریعتمداری، مهدی (1385) .**اصول مبانی مدیریت**، انتشارات کوهسار، تهران.
10-عاقلی کهنه شهری، دکترلطف علی (1381) .**درآمد بربرنامه ریزی اقتصادی**، تهران.
11 - فهمیده ، محسن احمدی هید حسین (1385) . **رونشناسی پرورشی و تربیت کودک** ، انتشارات ، آرین ، تهران
12– کدیو ، دوکتور پروین (1385) . **رونشناسی تربیتی** ، ایران ، تهران
13 – گینات ُ، دکتر هایم جی (1384) . **رابطه بین والدین و کودکان** ، ترجمه : سیاوش سرتیپی ، تهران
14 – لاتیز ،اسیاستین (1386) .**چگونه باید آموخت**، ترجمه: کیوان ، انتشارات،طلایه، ایران
15 – مقدمی ، راز های ساده در تربیت یک پسر دوفق ، ایران ، تهران

16 – نثرانی ، **چگونه با فرزند خود گفتگو کنیم** ، ترجمه : لاله دهقانی ، انتشارات ، طلایه

17 – نوری ، اصغر ، **مقایسه تأثیر هوش علمی و هوش عاطفی بر شخصیت** ، فصل نامه آموزش ، صحفه (18- 73)

18- نثار احمدی ، هدی جان ، **کارشناس ارشد مدیریت اجراویی** ، انتشارات ، مدارس دانشگاه آزاد ، ایران

19 - وزار ، هالوک یار (1382) . **ناسازگاری ریزهکاری در کودکان نویسنده** ، ترجمه: قدیر گلکاریان ، انتشارات ، طلایه ، ایران

20– Ferdman, Bernardo(2002),Cultural identity and Diversity in organizations, New york: Wiley,p 37-38

21 - Lipp, G. Douglas, Clarke, Clifford H(2003),Managing culture, http://webnf2.epnet.com/fulltext.asp

22 - Organizational culture, http://www.mapnp.org

23 - Bliss, Samuel E, The Affect of Emotional Iintelligence on a Modern organizational Leaders Ability to Make Effective Decisions, http://www.findarticles.com

24 – Cultural Intelligence(CQ)- The key to leveraging the power of Diversity , http://www.mba4success.com/research

25- Tan, Joo-seng(November/December2004 (Cultural Intelligence and the Global Economy, LIA, vol24, numbers 5 , pp19-21

26 - Harris, Michael M, Lievence, Filip(2004)Selecting Employees for Global Assignment: Can Assessment center Measur cultural Intelligence?http://www.findarticles.com

27 - Earley, P.Christopher , Mosakowski,Elaine(October 2004) Cultural Intelligence,Harvard business Review , pp139-146

28 - CQ" Cultural Intelligence – Another Aspect of Emotional Intelligence(2004)

بسم الله الرحمن الرحیم

مغزی شما روشنی گروپی اندیشه های تان است. برای رهنمائی شما آن را با هر لهو لهب پر نکنید.

قلب مرکز بدن می باشد. آن را از سخن های بیهوده پر نکنید. اگر قلب خراب شد.

در جامعه ای که کار به حسب زور و چاپولسی قضاوت شود. در حقیقت همه ناکام مانده است.

رقیب ها که در زندگی تان زیاد شد. با عشق و محبت زندگی کرده با خنده بشوئید.

بیاید تا در باره کسی صحبت کردن در باره خود باید صحبت کنیم تا زندگی خود را بسازیم.

اداره و منجمنت و مدیریت دانش از دیدگاه اسلام و روز

استاد گل جان "هدفمند امرخی"

در وادی زندگی پشت نکتهٔ های ضعف دیگران نگردید ببنید ابر در پراگنده گی خود خورشید قوی را پنهان می کند.

همیشه متوجه خود باشید که فکرهای منفی همیشه عقل تان را اسیر می کند.

قلم و شمشیر را همیشه دوست داشته باشید زیرا که سرزمین ها به شمشیر فتح می شود و اما به قلم اداره .

شناسنامۀ کتاب:

نام کتاب: اداره و منجمنت و مدیریت دانش از دیدگاه اسلام و روز

گردآورنده: استاد گل جان "هدفمند امرخی"

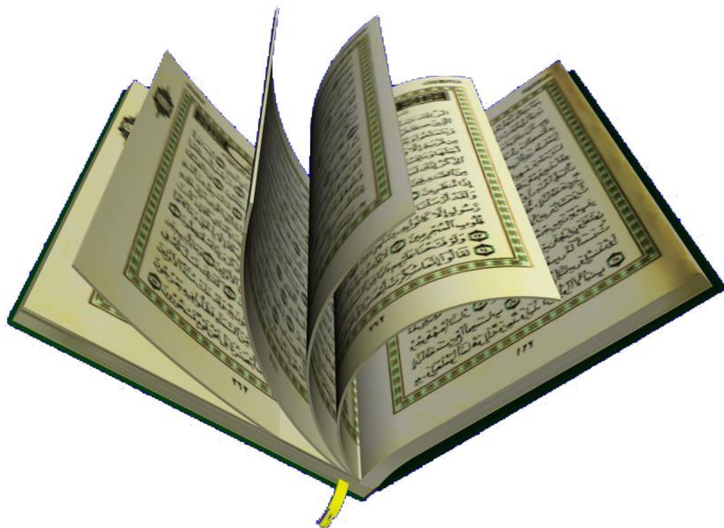
ناشر: انتشارت امید و گلستان

شماره گان: 2000 جلد

نوبت چاپ: نخست

سال چاپ: 1397 خورشیدی

جای چاپ: افغانستان مزارشریف چاپ خانۀ مسلکی امید و گلستان



اداره و منجمنت و مدیریت دانش از دیده گاه اسلام و روز

گردآورنده: استاد گل جان"هدفمند امرخی"

سال (۱۳۹۷)



پیشگفتار

الحمدالله رب العالمین والصلاة والسلام علی اشرف الانبیآ و المرسلین سیدنا محمد وعلی آله واصحابه اجمعین.

به نام مزین کننده زمین و آسمان و بر پا دارنده جهان طبیعت که توان آموخت و آموختاندن را در وجود ما وضع نمود، از کتم عدم به صحرای وجود آورد. و درود بی پایان بر روان پاک بزرگترین معلم و شخصیت بشریت محمد مصطفی(ص).

در قدم نخست نظر می اندازیم به کنون اولیه درنخست مردم های قرون اولیه زندگی مشترک داشتند. و یک تعداد شان کارکرده و خوراکه شان را پیدا می کردند و مشترک استفاده خوراکه می کردند. روز بروز اجتماع زیاتر شده و به کمبودی خوراک دچار شدند، همین بایست شد که ضرورت به مدیریت پیدا کردند و بعد ها در هر کار مدیر لازم شد. در هر کار مدیر ، تعین شد و سهولت ها به بار آمد و جامع اصلاح شده رو به ترقی آورد.

از سال ها به این سو به این فکر بودم، که انسان ها چطور به قله بلند قرار داشته چگونه آن ها علاقه گرفته رشد کردند. و چگونه به آن بلندی ها دست یافتند. تا که در فکر افتیدم برایم روشن شد. توانستم درک کنم که پیشرفت و

افزودن به دست آورد تخنیکی برای غلبه دشوار های زندگی نا سازگاری های محیط از جمله کلی ترین سوق دهنده است. که انسان های هوشمند از ابتداء آن را دنبال کرده اند. بدین اساس تصمیم گرفتم که کتابی را باید در این زمینه. علاقه که در این موضوع داشتم به رشته تحریر در آورم که که نسل جوان مطالعه خوب نموده مدیریت درست نمایند خوشبختانه موفق به انجام آن شدم.

کوشش نمودم تا حد امکان در این کتاب از موادی استفاده کنم. که جدید و بیشتر مورد استفاده باشد. (که مورد تائید خوانده گان قرار گیرد.) بنأ این کتاب خود را بطوری کامل و عام فهم تهیه و ترتیب نموده ام که خالی از دلچسپی نخواهد بود



سوانح گردآورنده

استاد گل جان "هدفمند امرخی" فرزند دُرمحمد در سال 1372 خورشیدی، در یک خانواده متدین در شهرستان باستانی قریه امرخ ولسوالی زاری ولایت بلخ کشور افغانستان چشم به جهان گشوده ام. آموزش های نخست و دوره دبیرستان را در لیسهٔ عالی امرخ سپری کرده ام. و در سال 1391 از این دبیرستان دوم نمره فارغ شدم.

پس از سپری آزمون پیش دانشگاهی (کانکور) در پایان همان سال، بنا بر علاقه مندی و گزینش، در آغاز سال 1392، پا به پهنهٔ پرندین دیپارتمنت ریاضیات دانشکدهٔ تعلیم و تربیه دانشگاه سمنگان گذاشتم. پس از چهار سال آموزش و پویش! در پایان سال 1395 از این دانشکدهٔ نیز با نمره های عالی، گواهینامهٔ لیسانس را بدست آوردم.

از نوجوانی تا اینک با شوق و علاقه ای زیادی که دارم، گاهی وقت ها، دست به سُرایش شعر و نگارش هم می زنم. تا که بتوانم من بنده حقیر و درد آشنا وطن منحیث یک استادی مسئولیت بدوش وطن دستاور های علمی و معنوی در قبال تحصیل و تدریس ام برای هم وطنان گرامی ام داشته باشم. بناً برخی از نگارش هایم قرار ذیل اند: ادارهٔ و منجمنت از دیدگاه اسلام و روز، چرا مایان با توانائی خود باور نداریم علل و وقایهٔ آن چیست؟، جغرافیه تاریخی زاری و امرخ، بهترین داستان های تلخ و شیرین روز، ریاضی عمومی برای امروز و فردا،هندسه عمومی برای امروز و فردا، انسان شدن و انسان شناسی از دیدگاه اسلام، چهره، حرکت و رنگ ها، ما چرا بی اخلاقیم اخلاق اسلامی چگونه است، اساسات ریاضی و هندسه و اثرک کوچک شعر به نام بهترین سروده های دل می باشد.

بزرگترین آرزویم، آرامش سراسری و آزادی راستین سر زمینم و آسوده گی مردم درد آشنا و سر بلندم، پیش رفت جوانان و نو جوانانی تحصیل کرده وطن عزیزی باستان ام می باشد.

فهرست

عنوان **صفحه**

فصل دوم
مدیریت از دیدگاه اسلام

فصل سوم
مدیریت دانش

مقدمه

آب دریا را اگر نتوان کشید اما بقدرتشنه گی باید چشید

انسان ها از گذشته های دور با اداره و مدیریت سروکار داشتند. و انکشاف جوامع بشری مدیون تلاش مدیرانی بوده است که غرض بهبود وارتقای اداره تلاش داشته تا به موفقیت خویش نائیل آید. البته اداره های اولیه اداره های خیلی ابتدائی با تشکیلات محدود واهداف کوچک فعالیت مینمودند اما با گذشت زمان و بزرگ شدن تشکیلات اداره ها از یک طرف انکشاف تکنالوژی وتنوع فعالیت ها باعث بوجود آمدن یک سلسله چالش ها و پرابلم ها در اداره ها شد.

دیری نگذشت که صاحب نظران از کشورهای مختلف به انتشار عقاید خود خواهان بیرون رفت از چالش ها وحل مشکلات اداره ها شدند که در اثر همین تیوری ها علم جوان مدیریت به صورت مجموعه اصول ها وقواعد درآمد. امروز این علم جوان به سرعت در حال انکشاف است که سالانه هزاران عنوان کتب علمی تحقیقاتی و دانشگاهی در زبان های مختلف جهان منتشر گردیده و میگردد.

در حال حاضر این علم همچنان منحیث یک مضمون اساسی برای رشته های اقتصاد،تجارت ،حقوق،جامعه شناسی، وغیره بخش های دانشکده های مختلف تدریس میگردید تا باشد کادرهای متخصص در پهلوی تخصص از تعهد وقدرت خوبی در اداره ها ونهادهای تشکیلاتی داشته باشد.

بنأ در این کتاب موارد زیادی تحت سه فصل در باره مدیریت گنجانیده شده است که عبارت اند از:

فصل اول در باره مدیریت و ویژه گی های آن ، اداره، پلان وغیر

فصل دوم درباره مدیریت از دیدگاه اسلام ونکات جالب در باره آن

فصل سوم در باره مدیریت دانش و مدیریت روانشناسی

خدا کند که خواننده گان مطالعه عمیق نموده، ورداشت خوبی نمایند. تا که شخص های توانمند در جامعه تقدیم شوند.هرچند تا حدالامکان سعی گردیده است که با تحلیل سیستماتیک اصول مدیریت درارزش های علمی آن درعمل توضیح گردد، اما به نسبت گسترش و وسعت علم مدیریت درعصرحاضر نمیتوان تمام ابعاد آنرا بدون کم وکاست بازتاب داد، بنابراین، این کتاب ازابهامات وکاستی ها احتمالی نمیتواند بدورباشند. ازخواننده گان محترم التماس دارم تا به نادیده گرفتن آنها بنده را ممنون سازند.

البته قابل تذکراست که باید ازتمام خواننده گان قلباً اظهارسپاس مینمایم، وامید وارم ثمرات علمی شان بطورمستمیر روشنگرجامعه باشند. اجر شان به الله

باالحترام

استاد گل جان "هدفمند امرخی"